

Aprobat prin ordinul Ministrului Muncii, Protecției Sociale și Familiei

nr. 74 din 10.05.2017

MECANISMUL DE SUPERVIZARE PROFESIONALĂ

ÎN ASISTENȚA SOCIALĂ

GHID DE IMPLEMENTARE PRACTICĂ

Chișinău 2017

Acest ghid cuprinde instrucțiuni metodice care descriu procedura de implementare a mecanismului de supervizare profesională în asistența socială. Prestatorilor de servicii de asistență socială le sunt puse la dispoziție un set de formulare unificate pentru aplicare practică aprobate prin ordinul Ministrului Muncii, Protecției Sociale și Familiei nr.74 din 10.05.2017.

Ghidul face parte dintr-o serie de materiale metodologice elaborate pentru susținerea personalului angajat în sistemul de asistență socială:

- Serviciul de asistență parentală profesionistă. Ghid de suport pentru aplicare practică.
- Organizarea și funcționarea Comisiei pentru protecția copilului aflat în dificultate. Ghid de suport pentru aplicare practică.
- Mecanismul de supervizare profesională în asistența socială. Ghid de suport pentru aplicare practică.
- Managementul de caz. Ghid de suport pentru aplicare practică.
- Serviciul social de sprijin pentru familiile cu copii. Ghid de suport pentru aplicare practică.

Acest material a fost elaborat de Ministerul Muncii, Protecției Sociale și Familiei din Republica Moldova în cadrul Proiectului "Familie puternică pentru fiecare copil" implementat de AO „Parteneriate pentru fiecare copil” în colaborare cu Guvernul Republicii, prin intermediul Advancing Partners & Communities (acord Nr. APC-GM-0028), în cadrul unui acord de cooperare (Nr. AID-OAA-A-12-00047) finanțat de Agenția Statelor Unite pentru Dezvoltare Internațională, pe o perioadă de 5 ani, valabil din 1 octombrie 2012.

Autori: Svetlana Rîjicova, Stela Grigoraș

La ghid au contribuit: Viorica Dumbrăveanu, Ala Scalschi, Daniela Mămăligă, Ana Palii, Virgiliu Hangan, Irina Spivacenco, Mariana Lupașco, Natalia Semeniuc

Cuprins

INTRODUCERE	4
I. Conceptul de supervizare profesională în asistența socială	6
1.1. Definirea supervizării. Scopul, obiectivele și principiile supervizării profesionale	6
1.2. Funcțiile supervizării profesionale	8
1.3. Tipurile de supervizare profesională	11
1.4. Cadrul organizațional de implementare a mecanismului de supervizare profesională....	14
1.5. Participanții la procesul de supervizare	17
II. Proceduri-tip pentru supervizare profesională în asistența socială “SUPERVIZAREA este un PROCES și nu un eveniment”	20
2.1. Proceduri-tip pentru supervizarea angajaților	20
2.2. Proceduri-tip pentru supervizarea supervisorilor	27
III. Organizarea ședințelor de supervizare profesională	30
IV. Referințe	32
V. ANEXE.....	33
Anexa nr.1.....	34
Anexa nr.2.....	36
Anexa nr.3.....	37
Anexa nr.4.....	38
Anexa nr.5.....	40

INTRODUCERE

Prezentul Ghid este destinat prestatorilor de servicii de asistență socială. Ghidul propune o versiune standardizată a procesului de implementare a mecanismului de supervizare profesională, care reprezintă o metodologie unică ce poate fi utilizată de către toți prestatorii de servicii sociale.

Supervizarea își are originile în psihoterapie și a început să fie utilizată în asistența socială în anii 1960/1970 în SUA și Marea Britanie pentru monitorizarea și uniformizarea activității voluntarilor. 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.

Eficiența funcționării sistemului integrat de servicii sociale depinde de nivelul de performanță profesională a prestatorilor de servicii sociale. Aceasta prevede 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.

Supervizarea profesională este o componentă importantă a sistemului de asistență socială, în relație fiind implicate: Structura Teritorială de Asistență Socială (în continuare - STAS) – supervizorul – angajatul supervizat. Îmbunătățirea performanțelor profesionale ale asistenților sociali datorită supervizării are o influență directă asupra situației beneficiarilor și contribuie la ridicarea calității serviciilor prestate.

În acest sens, supervizarea profesională a personalului angajat este o activitate managerială și profesională esențială pentru fiecare STAS și trebuie să fie parte integrantă, continuă și sistematică a sistemului de servicii și procedurilor organizaționale.

Supervizarea profesională reprezintă o oportunitate pentru corelarea obiectivelor STAS și ale personalului angajat. În acest proces unui angajat îi este delegată responsabilitatea de a oferi suport celorlalți angajați și a-i superviza pentru realizarea obiectivelor organizaționale, profesionale și de dezvoltare personală, care, la rândul lor, vor asigura competența, responsabilitatea, dezvoltarea profesională continuă și suportul personal.

Supervizarea profesională este un proces continuu și nu doar un eveniment și trebuie să fie încorporată în cultura STAS, devenind o parte influentă a valorilor și reprezentărilor comune ale angajaților sistemului de asistență socială. Supervizarea este un drept al angajatului supervizat de a solicita sprijin pentru soluționarea problemelor profesionale sau celor provocate de stresul profesional. De asemenea, supervizarea oferă un mijloc de monitorizare și control al calității activității profesionale, deoarece supervizorul, din perspectiva managerială, asigură faptul că angajații supervizați activează în conformitate cu politicile, instrucțiunile, standardele și bunele practici din domeniu.

Conceptul de supervizare este relativ nou pentru sistemul de asistență socială din Republica Moldova, iar implementarea acestuia este bazată pe următoarele documente: Mecanismul de supervizare în asistența socială, aprobat prin Ordinul MPSFC nr.99 din 31.12.2008, Ghidul de implementare a mecanismului de supervizare în asistența socială, aprobat prin Ordinul MMPSF

nr.15 din 10.11.2009 și metodologia Managementului de caz, aprobată prin Ordinul MMPSF nr.96 din 18 mai 2016.

Mecanismul de supervizare profesională, elaborat în anul 2008, ține de activitatea Serviciului de asistență socială comunitară (în continuare – SASC), cu destinație asistenților sociali comunitari și de activitatea Serviciului de îngrijire socială la domiciliu, fiind destinat lucrătorilor sociali.

Prezentul Ghid descrie metodologia de implementare a mecanismului de supervizare profesională și este o versiune revizuită ca urmare a procesului de pilotare și implementare la nivel național. Din 2009 și până în prezent, mecanismul de supervizare profesională a fost implementat la nivel național cu un grad și un nivel diferit de implicare în diferite raioane ale țării. Cea mai înaltă eficiență în implementare a fost menționată în raioanele care au beneficiat de suport din partea proiectelor implementate de ONG-urile care activează în domeniul asistenței sociale. În versiunea dată, Ghidul descrie procedurile de implementare a mecanismului de supervizare profesională pentru tot personalul angajat în STAS. Accentul nou orientează procesul de supervizare spre consolidarea și uniformizarea competențelor profesionale ale angajaților, asigurarea bunăstării copilului și consolidarea familiilor pentru a asigura copilului condiții adecvate pentru creștere și dezvoltare.

Ghidul este compus din trei părți: în prima parte sunt descrise conceptele fundamentale ale supervizării profesionale, în partea a doua - metodologia de implementare a mecanismului de supervizare profesională în cadrul STAS, iar în partea a treia - aspectele de dezvoltare a competențelor pentru realizarea activităților de supervizare.

I. Conceptul de supervizare profesională în asistența socială

1.1. Definirea supervizării. Scopul, obiectivele și principiile supervizării profesionale

Supervizarea este un proces de suport profesional oferit angajaților din cadrul STAS. Suportul profesional ține de gestionarea eficientă a cazurilor aflate în lucru, dezvoltarea și consolidarea competențelor în scopul îmbunătățirii calității serviciilor prestate beneficiarilor, consolidarea aplicării practice a cunoștințelor teoretice.

Supervizarea profesională este o componentă importantă a sistemului de asistență socială și reprezintă o formă de suport profesional și consiliere colegială, care contribuie la ridicarea nivelului competențelor profesionale ale angajaților. Supervizarea profesională este o modalitate de a oferi suport, a evalua competența profesională și a monitoriza activitatea angajaților. Supervizarea este integrată în contextul unei relații profesionale clar definite: șeful STAS - managerii serviciilor subordonate - supervizorii – angajații supervizați.

Scopul major al supervizării profesionale constă în îmbunătățirea calității serviciilor sociale prestate beneficiarilor prin asigurarea oportunităților de creștere profesională și personală a personalului angajat, conștientizarea rolurilor și a responsabilităților, cât și prin contribuirea la dezvoltarea organizațională sau dezvoltarea serviciului.

Realizarea scopului major al supervizării va asigura faptul că, angajații își cunosc clar rolurile, responsabilitățile și sarcinile funcționale, iar în calitate de reprezentanți ai STAS, ei vor înțelege clar limitele autorității și hotarele de lucru, vor ști când, cum și cu care întrebări pot să se adreseze la superiori.

Procesul de supervizare profesională urmărește realizarea mai multor **obiective**:

- dezvoltarea și consolidarea continuă a competențelor profesionale ale personalului angajat;
- asigurarea respectării cadrului normativ și a obiectivelor STAS de către cei angajați;
- asigurarea calității serviciilor sociale prestate beneficiarilor;
- încurajarea unei comunicări constructive între angajații implicați în sarcini comune;
- crearea unui climat favorabil pentru împărtășirea bunelor practici;
- reducerea stresului și prevenirea efectelor epuizării profesionale la angajați;
- asigurarea faptului că angajații au acces la toate resursele necesare pentru a-și realiza obligațiunile funcționale;
- analiza progresului și dificultăților angajaților în lucrul cu beneficiarii.

Implementarea mecanismului de supervizare profesională oferă angajaților STAS un șir de oportunități în gestionarea diferitor probleme umane și sociale complexe. Suportul profesional creează avantaje prin faptul că, contribuie la creșterea eficienței în condițiile resurselor limitate, inclusiv celor umane, în domeniul asistenței sociale, cât și la creșterea calității serviciilor sociale prestate beneficiarilor. Prezența unui personal motivat și competent pentru a-și îndeplini funcțiile

în corespundere cu politicile și procedurile stabilite, care își înțelege clar rolurile, atribuțiile și nivelul de responsabilitate în cadrul STAS, asigură calitatea serviciilor sociale prestate.

Dezvoltarea și susținerea personalului angajat este un element esențial al activității STAS, care prin consolidarea capacității și eficienței suportului angajaților va îmbunătăți viața beneficiarilor.

Angajații din sistemul de asistență socială au necesitatea de a fi supervizați pentru a verifica înțelegerea proprie a responsabilităților și a modului de intervenție, a reduce stresul legat de timpul și resursele limitate, etc. Datorită implementării mecanismului de supervizare angajații beneficiază de suport informațional, primesc răspuns la întrebări de la colegii de încredere, aleg cele mai bune soluții pentru cazurile dificile aflate în lucru, au o înțelegere comună privind diferite aspecte ce țin de activitatea profesională, au posibilitatea de a urmări evoluția cazului aflat în lucru (managementul de caz). Suportul profesional oferă încurajare, posibilitate de a face schimb de experiență pentru creșterea profesională, de a împărtăși opiniile și emoțiile, iar prin aceasta de a reduce și a preveni epuizarea profesională.

Procesul de supervizare profesională este ghidat de un șir de **principii** care stau la baza organizării procesului:

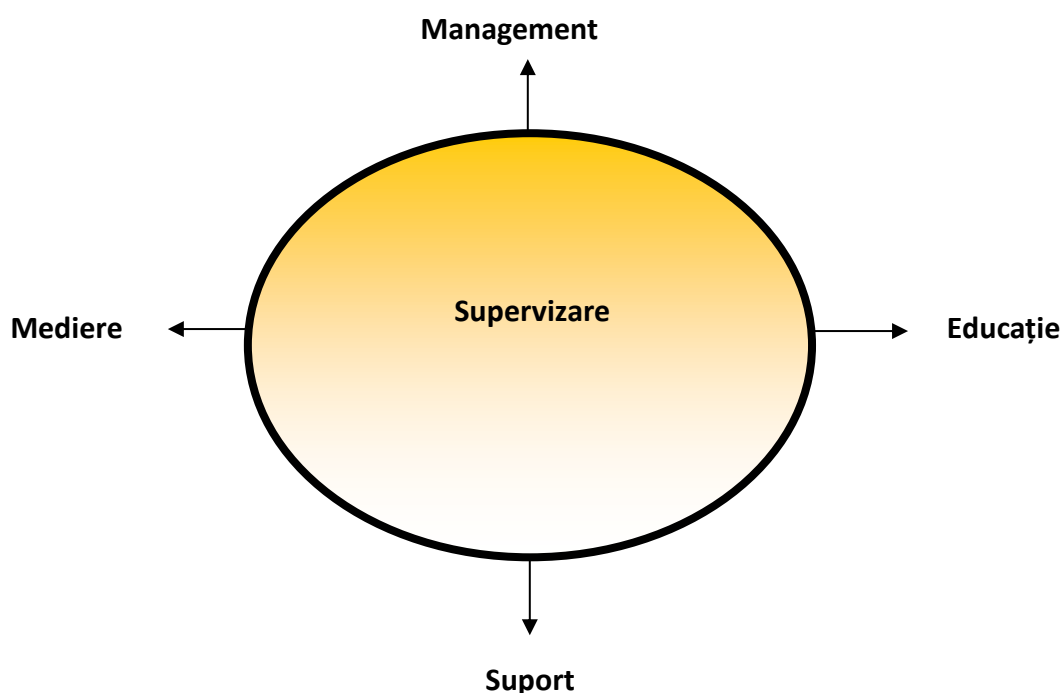
- **Interesul suprem al beneficiarului este primordial** - acesta este principiul cheie pentru toți angajații STAS. Bunăstarea beneficiarilor trebuie să fie întotdeauna în centrul atenției angajaților.
- **Accesibilitatea supervizării profesionale** indică că aceasta trebuie să fie disponibilă pentru toți angajații, și nu se face doar pentru lucrătorii noi sau fără experiență. Supervizarea trebuie să decurgă pe verticală în cadrul STAS. Managerii, de asemenea, au nevoie de sprijin profesional.
- **Responsabilitatea comună** este fundamentală pentru supervizarea profesională. Atât angajatul supervizat, cât și supervisorul trebuie să conștientizeze importanța supervizării, să vină pregătiți pentru ședințele de supervizare și ambii trebuie să participe activ în acest proces.
- **Caracterul sistematic și neîntrerupt al supervizării profesionale.** Constituind o prioritate de lucru și fiind planificată în timp, supervizarea asigură un management eficient, dezvoltare organizațională și suport continuu.
- **Orientarea supervizării** pe sprijin și mediere oferite angajaților, negociere și soluționare a conflictelor, promovarea criticii reflexive și constructive.
- **Promovarea practicilor anti-discriminatorii** în cadrul supervizării presupune înțelegerea și respectarea diferențelor în percepții, valori și sentimente la angajații supervizați.

Lipsa supervizării poate conduce la un șir de consecințe care ar putea afecta calitatea serviciilor prestate, precum ar fi: lipsa responsabilității angajatului față de STAS/serviciul pe care îl reprezintă, tendința de a acționa independent fără a se consulta cu colegii și alți specialiști, încercarea de a lua autonom decizii semnificative, etc. Aceste intenții ar putea să ducă la managementul necalitativ al cazurilor aflate în lucru și al planificării asistenței beneficiarilor, precum și la luarea unor decizii ineficiente în cazuri complexe și dificile. Totodată, pot să apară consecințe negative care pot afecta performanța angajaților din cauza lipsei de susținere și a eșecurilor în procesul de intervenție. Lipsa supervizării profesionale poate să conducă la apariția stresului la angajații care se simt sub-apreciați, epuizare profesională și extenuare, iar toate acestea pot duce la fluctuația angajaților din sistem.

1.2. Funcțiile supervizării profesionale

Există patru funcții fundamentale interdependente ale supervizării profesionale, fiecare dintre ele având un rol important în atingerea scopului și obiectivelor acestui proces:

- **managerială** - asigură implementarea corectă și eficientă a politicii și procedurilor de lucru stabilite de STAS și controlul calității serviciilor prestate;
- **educațională** – asigură dezvoltarea și consolidarea competențelor profesionale ale angajaților;
- **de suport** – asigură suportul necesar pentru realizarea sarcinilor și sporește satisfacția de la lucrul realizat;
- **de mediere** – creează oportunități pentru o comunicare mai largă pentru soluționarea unor situații mai dificile, ajută la transmiterea mesajelor și stabiirea parteneriatelor în cadrul STAS, precum și cu cele din exterior.



Funcția managerială asigură performanța profesională a angajaților și calitatea serviciilor prestate, înțelegerea și punerea în aplicare a politicilor, procedurilor și standardelor de calitate stabilite

pentru STAS sau pentru un serviciu concret, înțelegerea rolurilor și a responsabilităților de către angajați, revizuirea responsabilităților și deciziilor în concordanță cu prevederile legislației și schimbările produse în sistemul de asistență socială, stabilirea unui volum adecvat de sarcini pentru fiecare angajat, întocmirea și completarea documentației relevante, organizarea eficientă a timpului de lucru al angajatului.

Realizarea acestei funcții impune necesitatea formării competențelor manageriale, precum și prezența unei viziuni clare și integre asupra modului de funcționare a STAS sau a fiecărui serviciu subordonat: cunoașterea problemelor legate de personal (informarea, formarea continuă și menținerea angajaților), gestionarea volumului de muncă, prezentarea intereselor personalului în fața administrației, colaborarea cu alte organizații și cu comunitatea.

Puncte cheie

- Dezvoltați și mențineți relații de colaborare cu alți specialiști, servicii și organizații din raion/municipiu.
- Organizați comunicarea internă privind serviciile sociale și problemele existente la nivel de comunitate.
- Mediați soluționarea problemelor în cadrul STAS sau al serviciului din subordine.
- Reprezentați interesele beneficiarilor la nivel de comunitate.

Funcția educațională presupune evaluarea cunoștințelor și competențelor angajaților; identificarea necesităților de formare și dezvoltare continuă a angajaților și cum acestea pot fi satisfăcute; formarea capacității de a reflecta asupra lucrului cu beneficiarii, relațiilor cu colegii, colaborării cu alți specialiști și organizații; formarea capacității de a stabili obiective profesionale și de a oferi răspunsuri constructive angajaților cu privire la performanța lor.

Responsabilitatea supervisorului în această funcție constă în crearea unui mediu de învățare care să-i sprijine pe angajați să se familiarizeze cu politicile și procedurile de bază în sistemul de asistență socială, să le formeze abilități eficiente de practică în domeniul asistenței sociale, să le influențeze atitudinile, să-i ajute să aplice cele învățate în activități specifice funcției și să consolideze practica de învățare de la colegi.

Puncte cheie

- Supervisorul asigură un nivel de cunoștințe și competențe adecvat funcției pe care o deține angajatul supervizat.
- Formarea profesională continuă este o cale eficientă de a oferi angajaților informații, aducându-i la un nivel de competență conștientizată și unificată.
- Formarea/instruirea continuă este un instrument și o resursă capabilă să ușureze sarcina de supervizare.

Funcția de suport ajută angajații să analizeze practica de lucru și impactul emoțional al acesteia, să exploreze blocajele emoționale în activitatea profesională, contribuie la crearea unui climat sigur în cadrul STAS, informează angajații despre situațiile potențiale dificile, stabilește limitele între sprijin, consultare și confidențialitate, oferă suport în identificarea unor strategii de

intervenție, în reflectarea asupra dificultăților în relații cu colegii, în soluționarea conflictelor și reducerea stresului cauzat de problemele profesionale.

Realizarea funcției de suport ajută la menținerea integrității angajaților supervizați, acordarea suportului emoțional, crearea unui sentiment de valoare profesională, de apartenență la organizație/serviciu, precum și a sentimentului de securitate în activitatea pe care o desfășoară cu beneficiarii.

Cîteva sugestii importante pentru realizarea funcției de suport:

- Planificați ședințe sistematice cu toți angajații pentru a-i informa despre schimbările care au loc în STAS/serviciu/sistem.
- Fiți pregătit pentru a răspunde la necesitățile angajaților și la nevoia de a participa în discuții informale.
- Explicați angajaților efectele posibile provocate de schimbările în resursele disponibile.
- Stabiliți o relație de încredere și suport, astfel încât personalul să vă perceapă ca aliat, persoană care dorește să-i susțină în fața superiorilor, care le exprimă preocupările și temerile.
- Creați o atmosferă emoțională care să-i facă pe angajați să se simtă liberi să discute greșelile, eșecurile și succesele. Adoptați un comportament încurajator, în special, în cazul angajaților începători, mai nesiguri în rezolvarea anumitor situații sau care nu au o stimă de sine dezvoltată.
- Încurajați personalul să expună informații detaliate, preocupările și problemele cu care se confruntă.
- Formați-vă capacitatea de a recunoaște propriile greșeli, eșecuri și dificultăți în realizarea rolului care vă revine, ceea ce îi va face pe angajați să vorbească cu mai mare deschidere despre propriile îndoieli privind problemele legate de practica profesională.

Funcția de mediere asigură utilizarea resurselor existente în cel mai eficient mod, reprezintă sau însoțește angajații în lucrul cu alte organizații/instituții, implică angajații în procesul de luare a deciziilor, asistă și consultă angajații în gestionarea plângerilor, contribuie la informarea managerilor despre resursele sau serviciile limitate.

Puncte cheie:

- Supervizarea este parte esențială a culturii STAS.
- STAS au nevoie de o politică clară care să susțină supervizarea angajaților.
- Supervizarea este un proces continuu și nu doar un eveniment.
- Supervizarea trebuie să cuprindă toți angajații.
- Supervizarea este vitală pentru asigurarea calității serviciilor prestate.
- Supervizarea ajută angajații să facă față stresului legat de activitatea profesională.

Funcțiile descrise dezvăluie toate aspectele supervizării profesionale și, în complex, reflectă integral acest proces.

1.3. Tipurile de supervizare profesională

Supervizarea profesională poate fi realizată în diferite moduri. **Supervizarea formală** este un proces planificat, sistematic, structurat, monitorizat și înregistrat. Aceasta se realizează conform procedurilor și metodologiei de supervizare profesională aprobate de MMPSF, în cadrul ședințelor individuale sau de grup, desfășurate de către persoane delegate cu responsabilități de supervizare, conform unui plan și agende elaborate în prealabil. În cadrul acestor ședințe angajații supervizați vor beneficia de suport privind prestarea serviciilor sociale.

Cu toate acestea, supervizorii trebuie să fie disponibili pentru angajați și în perioada între ședințele formale, atunci când apar probleme serioase legate de lucrul cu beneficiarii, care nu pot aștepta până la următoarea ședință de supervizare. Totodată, poate să apară nevoia de consultare informală între colegi, în mod special, când este un nou angajat sau un angajat anxios care are bariere de a pune întrebări în fața colegilor. Aceste contacte constituie **supervizarea informală**, care are loc la necesitate, fără un plan și agendă stabilite în prealabil, nu este structurată și înregistrată oficial. Această comunicare implică nu doar supervizorul stabilit, dar poate avea loc și între colegi cu grad diferit de competență și experiență. Ea poate fi realizată în moduri diferite: prin telefon, skype, discuții, vizite în teren. STAS/serviciile trebuie să promoveze ideea supervizării informale pentru oferirea suportului nou-angajaților în procesul de integrare profesională. În acest scop se recomandă formarea perechilor colegiale în cadrul cărora un asistent social mai experimentat va oferi consultanță unui asistent social nou-angajat. Supervizarea informală este o componentă a procesului continuu al sistemului de supervizare în cadrul STAS/serviciului și, totodată, nu trebuie niciodată să substituie supervizarea formală.

Supervizarea individuală

Supervizarea individuală reprezintă o oportunitate pentru angajatul supervizat de a beneficia de suport individual sistematic, centrat pe necesitățile profesionale individuale. Angajatul supervizat este ajutat să-și dezvolte abilitățile de a lucra cu beneficiarii, să identifice cele mai bune căi de a lucra independent, să aibă încredere în forțele proprii și să discute deschis despre problemele cu care se confruntă în activitatea profesională.

Supervizorul asigură continuitatea procesului, consolidează cunoștințele și explică angajatului cum acesta le poate aplica în situațiile noi sau îl îndrumă să descopere singur posibilități alternative de lucru cu cazurile beneficiarilor. Îndrumarea oferită de către supervizor conduce angajatul spre atingerea unui nivel de competență independentă.

Supervizarea individuală reprezintă o relație profesională sistematică, stabilită între persoana supervizată și supervizor, ambii având responsabilități pentru dezvoltarea acestui proces.

Punctul central în supervizarea individuală îl constituie analiza calității serviciilor prestate de către angajatul concret. Supervizorul trebuie să se asigure că, angajatul supervizat aplică metodologii de lucru standardizate: managementul de caz, instrumentele de evaluare și intervenție specifice.

Necesitățile de formare continuă și cele de sprijin ale persoanei supervizate pot fi identificate mai ușor ca urmare a analizei cazurilor în parte, discuțiilor individuale despre activitatea angajatului, despre problemele sale legate de prestarea serviciilor sociale, de statutul său în cadrul comunității.

Avantajele supervizării individuale:

- oferă angajatului supervizat o abordare individualizată;
- facilitează discutarea problemelor ce țin de incompetență, pe care angajatul se jenează să le pună în discuție în grup;
- oferă posibilitatea păstrării confidențialității cazurilor deosebit de problematice;
- este mai potrivită pentru lucrul cu persoanele timide, neîncrezute în sine sau aflate în perioada de adaptare profesională.

Supervizarea individuală se realizează în cadrul ședințelor unu la unu, la care participă supervisorul și persoana supervizată, conform unui plan de supervizare stabilit de comun acord și în conformitate cu recomandările prevăzute în Mecanismul de supervizare aprobat anterior (o dată la 2-3 luni și la necesitate). În urma fiecărei ședințe de supervizare individuală trebuie să fie întocmit Raportul ședinței de supervizare (Anexa nr.3), în care sunt indicate numele persoanei supervizate, locul și data ședinței, subiectele discutate, recomandările făcute, cu stabilirea termenului de realizare și a datei pentru următoarea ședință de supervizare. Este important ca toate rapoarte ședințelor de supervizare individuală să fie semnate de către ambii participanți – supervisor și angajatul supervizat.

Momente cheie pentru supervizare individuală:

- Sugerează intervenția unui supervisor cu experiență în cazul unui lucrător cu mai puțină experiență;
- Persoana supervizată beneficiază de suport și consultanță individuală în funcție de necesitățile profesionale individuale;
- Dezvoltarea abilităților de lucru cu beneficiarii, analiza cauzală a problemelor, identificarea independentă a soluțiilor, etc. – subiecte tipice pentru supervizare individuală;
- Încurajarea, creșterea încrederii în forțele proprii, discutarea deschisă a problemei – oportunități pentru supervizare profesională;
- Posibilitatea pentru angajat de a analiza lucrul cu beneficiarii într-un mediu sigur și suportiv doar cu supervisorul său;
- Suport pentru înțelegerea și utilizarea instrumentelor și metodelor de lucru (managementul de caz, alte instrumente specifice);
- Identificarea necesităților pentru instruire continuă și stabilirea performanțelor profesionale.

Supervizarea în grup oferă grupului de angajați oportunitatea de a se întruni pentru a revizui activitatea și a găsi împreună soluții eficiente, de a învăța unul de la altul și de a crea un mediu de învățare împărtășită.

În același timp, supervizarea în grup este și o activitate de consolidare a echipei de angajați. În cazul STAS, 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.

Supervizarea în grup se realizează conform unui plan de supervizare stabilit de comun acord și în conformitate cu recomandările prevăzute în Mecanismul de supervizare (lunar și la necesitate). În urma fiecărei ședințe de supervizare în grup trebuie să fie întocmit Raportul ședinței de supervizare (Anexa nr.3), în care sunt indicate lista persoanelor supervizate, locul și timpul ședinței, subiectele discutate, recomandările făcute, cu stabilirea termenului de realizare și a datei pentru următoarea ședință de supervizare. Toate rapoartele ședințelor de supervizare în grup trebuie să fie semnate de către toți participanții la ședință.

Supervizarea în grup are un șir de avantaje: contribuie la generarea de mai multe idei și opinii identificarea soluțiilor; facilitează învățarea în grup, comunicarea la egal și schimbul de experiențe, oferirea și primirea de răspunsuri într-un mediu de suport; creează un sentiment de apartenență la grup, de responsabilitate comună pentru soluționarea problemelor.

În afară de modalitățile de supervizare menționate, STAS poate implementa supervizarea și prin alte forme de organizare a activităților, precum vizitele de monitorizare în teren, supervizarea prin skype, etc. Vizitele de monitorizare în teren sunt utile în cazurile în care supervisorul sau angajatul supervizat doresc să vadă pe viu/pe loc procesul de lucru, să comunice cu beneficiarii, partenerii asistentului social comunitar de la nivel local sau să viziteze un serviciu comunitar. O astfel de modalitate de supervizare este una eficientă pentru supervizarea individuală și pentru demonstrarea unor practici bune pentru ceilalți angajați. Pentru astfel de activități în bugetul STAS trebuie de prevăzut resurse pentru deplasările în teren.

Studiu de caz: Supervizare profesională prin skype (STAS din r.Fălești)

Ședințele de supervizare profesională online sunt organizate la inițiativa asistenților sociali comunitari, supervisorului, cât și a specialiștilor din cadrul STAS. Acestea sunt realizate în diferite modalități, dar cel mai frecvent – ședințe în grup mic, când este o problemă care vizează 3-4 asistenți sociali comunitari (de ex., întrebări ce țin de ajutorul social) și ședințe individuale (în momentul când asistentul social comunitar se confruntă cu o problema și are nevoie de un sfat sau o opinie). În unele cazuri ședințele de supervizare online nu au o structură bine determinată și se desfășoară deseori fără o agendă preliminară: "... deoarece asistența socială în multe cazuri este un domeniu imprevizibil".

Ședințele prin skype sunt folosite, la fel, și pentru consultarea echipelor multidisciplinare locale în conformitate cu agenda și cazurile care sunt propuse pentru discuție, la care, de regulă, participă specialistul în protecția drepturilor copilului sau specialistul în problemele familiilor cu copii în situații de risc din cadrul STAS.

Evidența ședințelor echipelor multidisciplinare locale supervizate online este efectuată de către specialistul în protecția drepturilor copilului. Doar cazurile care intervin de urgență nu sunt planificate și nu au o agendă stabilită.

Printre **obstacolele** în organizarea și desfășurarea ședințelor de supervizare online sunt menționate, în mare parte, cele de ordin tehnic: lipsa unui spațiu separat, nu este internet în toate comunitățile, dificultăți în administrarea internetului și a computerului.

Avantaje: economisire de timp pentru deplasare, nu impune costuri pentru deplasare, posibilitatea de a lua decizii pe caz într-un timp rezonabil.

Dezavantaje: de regulă, relațiile în regim online sunt mai reci și formale, necesită costuri pentru internet.

Rezultate obținute: asistenții sociali comunitari apreciază ședințele de supervizare online ca o modalitate nouă de a primi consultanță urgentă la momentul necesar; au fost exersate rolurile de supervisor și persoană supervizată prin oferirea răspunsurilor și suportului reciproc în regim online; a crescut gradul de participare a specialiștilor din cadrul STAS la ședințele echipelor multidisciplinare locale, care a ridicat calitatea și eficiența acestor ședințe: "De la început membrii echipelor multidisciplinare nu doreau să participe la ședințele skype cu video, acum s-au acomodat. Avem rezultate bune."

Lecții învățate

- Modelul de supervizare profesională online poate fi apreciat ca o modalitate eficientă, creativă, care oferă oportunități noi pentru suport profesional.
- Supervizarea online este eficientă pentru consultare individuală, consultarea echipei multidisciplinare locale și consultarea unui număr redus de asistenți sociali comunitari (2-3 persoane).
- Pentru a asigura participarea tuturor asistenților sociali comunitari la ședințele online este nevoie de depășit problemele de ordin tehnic, să fie asigurate conectarea și costurile pentru internet.

Persoana responsabilă de organizarea ședințelor de supervizare online trebuie să fie șeful SASC.

1.4. Cadrul organizațional de implementare a mecanismului de supervizare profesională

Implementarea mecanismului de supervizare profesională în asistența socială presupune necesitatea asigurării unui cadru organizațional adecvat, precum și diferențierea responsabilităților de supervizare pe niveluri administrative.

La nivel național, MMPSF este responsabil de elaborarea materialelor metodologice și informaționale, precum și de asigurarea instruirilor în supervizare profesională pentru angajații STAS și ai serviciilor de asistență socială.

La nivel de raion, STAS asigură implementarea mecanismului de supervizare profesională pentru toți angajații STAS. În acest context, șeful STAS și managerii serviciilor sociale identifică persoanele pentru delegarea responsabilităților de supervizare, asigură instruirea lor în metodologia supervizării, creează condiții pentru realizarea acestor responsabilități, precum și monitorizează procesul de supervizare în structurile subordonate. Șeful STAS oferă supervizare specialiștilor din cadrul STAS și managerilor de servicii din cadrul sau din subordinea STAS (de exemplu, Serviciul

asistență socială comunitară, Serviciul asistență parentală profesionistă, Serviciul deservire socială la domiciliu, Serviciul echipa mobilă, etc.).

În cadrul Serviciului asistență socială comunitară scopul principal al supervizării profesionale constă în îmbunătățirea competențelor profesionale ale asistenților sociali comunitari, precum și susținerea membrilor echipelor multidisciplinare create la nivel local, în vederea prestării serviciilor sociale calitative la nivel de comunitate. Atenția acordată suportului profesional oferit asistenților sociali comunitari se explică prin faptul că, aceștia sunt în contact direct cu populația din comunități, sunt primele persoane de contact ale populației cu sistemul de asistență socială și constituie unul din grupurile cele mai mari de angajați din cadrul STAS. Din aceste considerente, calitatea relației cu beneficiarii și a lucrului realizat de către acest grup de angajați este crucială pentru stabilirea unor relații bazate pe încredere și respect cu membrii comunităților.

În **serviciile sociale** din cadrul și din subordinea STAS sunt angajate diferite categorii de specialiști: asistenți sociali, educatori, psihologi, juriști, etc. Procesul de supervizare trebuie să fie organizat pe tipuri și grupuri de angajați sau în baza principiului multidisciplinarității (pentru membrii echipelor multidisciplinare).

Organizarea procesului de supervizare profesională presupune asumarea responsabilității pentru organizarea acestui proces de către șeful STAS, precum și delegarea și asumarea responsabilităților de supervizare de către managerii subdiviziunilor și serviciilor din cadrul sau din subordinea STAS (managerii de nivel mediu): asumarea responsabilității pentru organizarea procesului de supervizare, identificarea angajaților care ar putea realiza responsabilitățile de supervizori, crearea condițiilor și monitorizarea procesului de supervizare.

Responsabilitățile de supervizare pentru suportul oferit angajaților STAS pot fi delegate unui specialist din cadrul STAS sau unui asistent social cu experiență (în funcție de numărul și tipurile de angajați), care va realiza atribuțiile de supervizare (Anexa nr.1).

La identificarea angajaților pentru responsabilități de supervizor, managerii responsabili (șeful STAS și managerii serviciilor din cadrul sau din subordinea STAS) vor aplica următoarele criterii de selectare:

- (a) Studii: diplomă universitară în asistență socială sau în științe socio-umane / studii medii speciale în domeniul asistenței sociale / studii în baza cursurilor de formare în asistență socială.
- (b) Experiență: preferabil 2 ani de experiență în domeniul asistenței sociale.
- (c) Altele: abilitatea de a lucra după un program solicitat;
abilități de comunicare;
calități morale;
cunoașterea calculatorului și experiență practică în programele Windows.

Totodată, la selectarea supervizorilor se va ține cont și de dorința angajatului de a-și asuma responsabilitățile legate de supervizare, precum și de dorința acestuia de a se împărtăși cu experiența, cunoștințele și abilitățile practice în domeniu.

Supervizarea profesională în cadrul STAS este **organizată în formă de cascadă**, pe niveluri, după cum urmează:

- șeful STAS asigură supervizarea managerilor serviciilor din cadrul și din subordinea STAS, precum și a specialiștilor care activează în cadrul STAS;
- managerii serviciilor din cadrul și din subordinea STAS asigură supervizarea supervisorilor identificați din rândul angajaților;
- supervisorii asigură supervizarea profesională a grupurilor de angajați (asistenți sociali comunitari, membri ai echipelor mobile, asistenți parentali profesioniști, alte categorii de angajați).

Organizarea ședințelor de supervizare se face pe grupuri de angajați. De regulă, majoritatea angajaților din cadrul și din subordinea STAS o constituie asistenții sociali. Totodată, în cadrul acestor servicii pot fi angajate și alte categorii de specialiști – educator, psiholog, jurist, etc. Pentru acești specialiști, la fel, este important de a organiza ședințe de supervizare: mai frecvent individuale sau prin crearea unui grup format dintr-un anumit tip de specialiști din cadrul mai multor servicii similare (de exemplu, un grup format din psihologi sau un grup de educatori).

Orarul ședințelor de supervizare

Reieșind din practica existentă și anume, că supervisorul combină responsabilitățile funcționale și cele de supervisor, se recomandă următoarea frecvență a ședințelor de supervizare:

- lunar - o ședință de grup la nivel de raion (de exemplu, toți asistenții sociali comunitari cu șeful SASC sau specialiștii din cadrul STAS sau șeful STAS; toți angajații unui serviciu social din cadrul sau din subordinea STAS cu managerul lor direct);
- lunar - o ședință de subgrup la nivel de raion cu 7-10 angajați (de exemplu, supervisorul cu grupul de asistenți sociali comunitari supervizați; supervisorul cu psihologii supervizați din cadrul serviciilor sociale specializate);
- la necesitate - ședințe individuale;
- la necesitate - vizite de monitorizare în teren.

Raportarea privind organizarea ședințelor de supervizare: supervisorul îi raportează managerului subdiviziunii/managerului serviciului social din cadrul sau din subordinea STAS, iar ulterior, managerii respectivi îi raportează șefului STAS. Raportarea privind activitățile de supervizare realizate de serviciile din cadrul sau din subordinea STAS se face în conformitate cu formularul din Anexa nr.5.

Condițiile de lucru pentru realizarea responsabilităților de supervizare prevăd: sală pentru ședințele de supervizare, telefon/acces la telefon, internet (pentru ședințele online), resurse financiare pentru efectuarea vizitelor de monitorizare în teren (deplasări), birotică.

1.5. Participanții la procesul de supervizare

Participanții la procesul de supervizare sunt angajații supervizați, supervizorii și managerii STAS/serviciilor din cadrul sau din subordinea STAS. Procesul de supervizare profesională prevede asumarea responsabilităților de către toți participanții la acest proces.

Responsabilitățile managerului STAS/serviciului din cadrul sau din subordinea STAS	Responsabilitățile supervizorului	Responsabilitățile angajatului supervizat
• asigurarea procesului de supervizare la nivel de structură sau serviciu; • identificarea supervizorilor; • planificarea anuală a procesului de supervizare profesională la nivel de structură sau serviciu; • oferirea suportului informational supervizorilor (acte legislative și normative noi sau revizuite, tehnologii noi de lucru, etc.); • monitorizarea procesului de supervizare la nivel de structură sau serviciu.	• planificarea ședinței de supervizare cu informarea angajaților supervizați (locul, ora, agenda); • pregătirea ședinței de supervizare (materiale, documente); • moderarea ședinței de supervizare: ghidare în soluționarea cazurilor, informare, mediere a situațiilor de conflict; • analiza ședinței de supervizare și întocmirea raportului ședinței; • monitorizarea lucrului pe cazuri în perioadele dintre ședințele de supervizare; • raportarea cu regularitate cu privire la ședințele de supervizare realizate; • asigurarea confidențialității.	• prezentarea cazurilor dificile aflate în lucru și oferirea informațiilor relevante; • respectarea recomandărilor și termenelor stabilite; • asigurarea confidențialității.

Statutul de supervizor impune necesitatea de a combina responsabilitățile funcționale cu cele de supervizare profesională. Pentru aceasta este necesară dezvoltarea competențelor de gestionare a timpului și volumului de lucru.

Pentru a face față responsabilităților stabilite, supervizorul trebuie să aibă formate abilități de lucru cu cazurile, să cunoască schimbările în legislație și în rețeaua de servicii sociale, să cunoască necesitățile grupurilor de beneficiari, să aibă formate capacități de a împărtăși experiențele și cunoștințele, de a oferi răspunsuri constructive, să fie disponibil de a oferi suport și de a lua decizii la nivelul responsabilităților delegate.

Supervizorul trebuie să posede abilități bune de comunicare, să fie capabil să stabilească relații eficiente, să cunoască modificările legislative și normative, precum și schimbările produse în cadrul comunității, să fie capabil să ofere răspunsuri non-critice și constructive.

Răspunsuri (feedback) în cadrul supervizării

Feedback-ul este un proces bilateral, care permite de a oferi și a primi o informație asupra unui anumit comportament, a unei acțiuni sau situații. Oferirea răspunsurilor în formarea și în practica profesională are ca obiectiv să ajute persoana care învață să-și modifice unele comportamente și atitudini în baza unor răspunsuri/remarci constructive. Răspunsul permite să înțelegem cum ne percep ceilalți și, astfel, să ne cunoaștem mai bine pe noi înșine, pentru a evolua.

Răspunsul constructiv este bine intenționat, descriptiv, argumentat, formulat de la prima persoană (Eu), descrie comportamentul, este dat la momentul potrivit și în doze mici, este adresat unei persoane concrete.

Răspunsul distructiv este general și vag, ofensator și critic, excesiv, conține elemente de evaluare și interpretare, este dat prea târziu și este prea încărcat, conține prejudecăți, este formulat la plural (noi), nu este direct. În rezultat, persoana se justifică și se apără sau se închide și acuză.

Rezultatul acordării feedback-lui: consolidarea performanței bune, motivarea angajatului, încurajarea să facă ceva în mod diferit sau pentru un anumit comportament, dezvoltarea unor relații deschise și oneste, perfecționarea standardelor de lucru, stabilirea de comun acord a performanței joase și planificarea îmbunătățirii,

Un supervizor bun trebuie să aibă angajamentul de a facilita găsirea unor răspunsuri eficiente pentru situații concrete și a informațiilor care pot veni din mai multe surse. Pentru aceasta, la rândul său, supervizorul trebuie să beneficieze de sprijin profesional din partea managerului superior.

Activitatea supervizorului solicită un șir de calități din partea acestuia: flexibilitate pentru a putea organiza în timp toate activitățile prevăzute de atribuțiile fișei de post și cele condiționate de statutul de supervizor. Acesta trebuie să aibă o viziune multilaterală vis-a-vis de cazurile din practica asistenței sociale, capacitatea de a vedea lucrurile din diferite perspective. Această responsabilitate presupune, la fel, și capacitatea de a controla emoțiile, de a gestiona puterea fără a fi agresiv sau distructiv cu critici, de a stăpâni anxietatea și de a face față volumului de lucru. Totodată, deschiderea față de învățare pentru sine și pentru persoanele supervizate, dispoziția bună, răbdarea și dorința de a lucra cu alții - sunt premise care contribuie la succesul supervizării profesionale.

Unii supervizori nou-numiți în funcție nu se simt în largul lor în ceea ce privește autoritatea, preferând statutul de egal cu ceilalți. Alții, însă, merg în direcția opusă, sunt prea autoritari și se implică prea mult în activitatea angajaților supervizați, creând sentimente de respingere și/sau dependență. Supervizorul trebuie să recunoască orientarea proprie spre autoritate și să fie conștient de modul în care experiența sa anterioară influențează propriul stil de lucru. Un supervizor conștient de sine poate utiliza autoritatea în mod flexibil și echilibrat, care să stimuleze

independența persoanelor supervizate, menținând, în același timp, monitorizarea și controlul adecvat asupra acestora.

Îndrumări pentru conștientizarea rolului de supervizor:

Controlați-vă programul de lucru. Analizați volumul de lucru realizat la serviciu și dacă vă luați de lucru acasă. În cazul în care nu reușiți să realizați la serviciu toate activitățile planificate, aceasta înseamnă că sunteți suprasolicitat la serviciu sau nu aveți capacitatea de a folosi eficient timpul de lucru. Fiți mereu organizat și, în caz de necesitate, solicitați ajutor de la managerul superior sau de la colegi.

Găsiți un aliat printre colegi. Este bine să aveți pe cineva cu care să împărtășiți ideile și în care să aveți încrederea necesară ca să discutați problemele de serviciu. Vedeți dacă printre colegii de serviciu există o persoană care să poată juca rolul de sfătuitor, consultant informal.

Comunicați eficient cu angajații supervizați. Comunicarea este fundamentul rolului de supervizor. Comunicarea îi va ajuta pe angajați să fie mereu informați și să vă ofere, la rândul lor, informațiile de care aveți nevoie. Utilizați diferite modalități de comunicare (în scris, prin e-mail, skype, telefon, etc.).

Utilizați autoritatea în mod flexibil și echilibrat pentru a stimula independența angajaților supervizați, menținând, în același timp, monitorizarea și controlul adecvat al acestora. Stabiliți un echilibru între autoritate, implicarea excesivă în activitatea angajaților supervizați, care poate crea sentimente de respingere sau dependență, pe de o parte, și responsabilitatea și cunoașterea situației reale a beneficiarului de către angajatul supervizat, pe de altă parte.

Utilizați tehnici eficiente de management al stresului propriu. Nu uitați să urmăriți și să recunoașteți apariția la dvs. a semnelor de suprasolicitare și extenuare. Căutați și aplicați tehnici de management al stresului care vi se potrivesc.

Statutul de supervizat oferă angajatului posibilitatea de a reflecta asupra lucrului cu beneficiarii și de a găsi soluții la problemele identificate. Supervizarea oferă posibilitatea de a se implica în căutarea unor opțiuni noi sau modalități noi de lucru cu beneficiarii și de a primi sprijin în activitatea profesională. Supervizarea ajută la utilizarea mai eficientă a resurselor existente și la gestionarea mai eficientă a volumului și timpului de lucru. Prin aceasta supervizarea este privită ca o responsabilitate comună și un proces care permite participarea într-un mod proactiv.

În calitate de persoană supervizată, angajatul trebuie să accepte cerința de a fi supervizat și responsabilizat, să participe sistematic la ședințele de supervizare, să fie deschis pentru schimbul de informații și cunoștințe, să solicite și să utilizeze sfaturi și îndrumări, să informeze supervizorul despre pericolele și conflictele în lucrul cu beneficiarii, să implementeze planurile acceptate în cadrul ședințelor de supervizare.

În scopul intensificării eficienței activităților de supervizare, se recomandă semnarea unui acord de supervizare dintre supervizor și angajatul supervizat. Acest acord reflectă obiectivele supervizării, necesitățile individuale ale persoanei supervizate, precum și unele detalii privind organizarea ședințelor de supervizare cu angajatul dat (Anexa nr.2).

II. Proceduri-tip pentru supervizare profesională în asistența socială

“SUPERVIZAREA este un PROCES și nu un eveniment”

2.1. Proceduri-tip pentru supervizarea angajaților

În serviciile din cadrul și din subordinea STAS grupurile cele mai mari de angajați sunt asistenții sociali, asistenții parentali profesioniști, membrii echipelor mobile, specialiștii din cadrul STAS. Metoda principală de lucru aplicată de către acești angajați este managementul de caz. În acest context, aspectele principale ale supervizării profesionale țin de dezvoltarea și consolidarea competențelor pentru aplicarea managementului de caz, utilizarea creativă a resurselor existente, dezvoltarea personală și utilizarea eficientă a timpului de lucru.

Scopul supervizării profesionale constă în oferirea suportului profesional angajaților în vederea realizării eficiente a responsabilităților stipulate în fișa de post, în aplicarea managementului de caz, precum și asigurarea clarității în rolurile și responsabilitățile atribuite fiecărui tip de angajați.

Puncte cheie:

- Ziua de lucru a unui supervisor nu are niciodată suficiente ore ca să realizeze tot ce este de făcut, dar, printr-o organizare inteligentă, timpul de lucru și sarcinile respective devin mai ușor de gestionat. Identificați sistemul de organizare a lucrului care vi se pare cel mai eficient și utilizați-l.
- Nu uitați să rezervați timp pentru evenimentele neprevăzute pentru că acestea vor apărea cu siguranță.
- Ajutați-vă personalul supervizat să vă înțeleagă stilul de organizare, astfel încât să vă poată aborda în situațiile problematice pe măsura apariției acestora.
- Nu uitați că sunteți un exemplu pentru colegi, care, dacă acceptă stilul dvs. de organizare, se vor organiza și ei, la rândul lor.

2.1.1 Dezvoltarea competențelor pentru utilizarea managementului de caz

Acest bloc de proceduri asigură aplicarea metodei managementului de caz, conform standardului stabilit și în corespundere cu etapele managementului de caz (Managementul de caz: ghid de suport pentru aplicare practică, aprobat prin ordinul MMPSF nr. 96 din 18.05.2016).

A) Administrarea managementului de caz.

Supervizorul:

- se asigură că, managerii de caz supervizați utilizează metoda managementului de caz pentru toate situațiile eligibile, în cazul tuturor beneficiarilor de servicii sociale;
- se asigură că, asistenții sociali supervizați verifică criteriile de eligibilitate (criteriile de admitere) a beneficiarilor recomandați pentru servicii sociale (conform Regulamentelor-cadru și ale Standardelor minime de calitate pentru fiecare tip de serviciu de asistență socială);

- verifică volumul de lucru (șarja – numărul de cazuri aflate în lucru) al fiecărui manager de caz supervizat, luând în considerare complexitatea cazurilor;
- se asigură că, sunt respectate prevederile Codului deontologic al asistentului social privind principiile comunicării cu beneficiarii, colegii, comunitatea, etc.;
- informează managerul serviciului cu privire la eligibilitatea cazurilor aflate în lucru, șarja de muncă a managerilor de caz supervizați, nivelul de formare a competențelor pentru managementul de caz, necesitățile de consolidare și dezvoltare profesională.

Strategii de eficientizare pentru supervisor:

- Monitorizați și revizuiți sistematic, în cadrul ședințelor de supervizare, activitatea angajaților supervizați, totodată, discutați informațiile relevante pentru soluționarea problemelor apărute în lucrul cu beneficiarii.
- Planificați ședințe de supervizare cu personalul nou-angajat pentru îndrumare și clarificarea eventualelor întrebări legate de funcția nouă și greutățile care pot să apară în perioada de integrare profesională. În primele câteva săptămâni pot fi recomandate contacte zilnice (întâlniri, contacte prin telefon), iar ulterior - ședințe săptămânale și/sau lunare cu acest grup de angajați.
- Urmăriți ca fiecare ședință de supervizare să înceapă cu revederea activităților planificate la ședința precedentă.

B) Etapele managementului de caz

Identificarea cazului - supervisorul se asigură că, managerul de caz supervizat:

- utilizează toate posibilitățile de informare a populației despre serviciile sociale disponibile la nivel de comunitate și raion și prestațiile sociale, precum și despre criteriile de eligibilitate;
- identifică cazurile prin cel puțin una din următoarele surse:
 - a) adresare directă a solicitantului, familiei sau a reprezentantului legal;
 - b) referire din partea unui alt serviciu, instituției publice sau private, specialiștilor;
 - c) identificarea de către asistentul social;
 - d) semnalare/sesizare scrisă sau telefonică din partea altor persoane din comunitate;
- completează cu regularitate registrul de evidență a beneficiarilor.

Evaluarea inițială a situației beneficiarului - supervisorul se asigură că, managerul de caz supervizat:

- efectuează evaluarea inițială a situației beneficiarului cât mai rapid posibil din data înregistrării cazului, în funcție de urgență și de complexitatea cazului (dar nu mai mult de 10 zile din data înregistrării cazului);
- utilizează în evaluarea inițială formularul din metodologia-tip (ghidul „Managementul de caz: ghid de suport pentru aplicare practică”, Anexa nr.1) sau varianta formularului adaptată de serviciul social specializat;

- verifică întrijorările cu privire la bunăstarea beneficiarului care au constituit motivul efectuării evaluării inițiale;
- formulează corect, în baza datelor evaluării inițiale, recomandări pentru acordarea sprijinului familial primar, deschiderea dosarului beneficiarului sau clasarea cazului;
- coordonează cu supervisorul toate cazurile recomandate pentru referire spre servicii sociale specializate.

Evaluarea complexă a situației beneficiarului - supervisorul se asigură că, managerul de caz supervizat:

- efectuează evaluarea complexă conform formularului din metodologia-tip a managementului de caz (ghidul „Managementul de caz: ghid de suport pentru aplicare practică”, Anexa nr.2) sau conform formularului adaptat de serviciul social specializat, prin efectuarea vizitelor la domiciliu (anunțate și neanunțate), implicarea echipei multidisciplinare (la necesitate), implicarea beneficiarului în procesul de evaluare;
- descrie obiectiv situația actuală, experiența anterioară de contactare cu serviciile de sănătate și de asistență socială, apreciază corect gradul de asigurare a indicatorilor de bunăstare a beneficiarului și, în baza analizei informației acumulate, stabilește corect necesitățile beneficiarului, precum și punctele forte și slabe ale acestuia. Totodată, verifică dacă managerul de caz a colectat opinia beneficiarului (inclusiv a copilului) și a membrilor familiei acestuia cu privire la situația curentă;
- în evaluarea complexă a situației familiei colectează datele generale despre familie, componența familiei, condițiile locative și bunăstarea familiei, evaluează corect factorii protectori ai familiei (reziliența parentală, capacitatea de a stabili relații sociale de suport, capacitatea parentală pentru îngrijirea și dezvoltarea copilului, capacitatea de a solicita sprijin concret la necesitate, capacitatea de a dezvolta la copil competențe emoționale și sociale), stabilește nivelul diferențiat de manifestare a acestora pentru fiecare membru de familie, precum și formulează corect concluzii privind fiecare factor protector al familiei, cu indicarea măsurilor întreprinse și a punctelor forte și slabe ale familiei.

Planul individual de asistență și implementarea lui - supervisorul se asigură că, managerul de caz supervizat:

- elaborează planul individual de asistență a beneficiarului împreună cu echipa multidisciplinară (la necesitate) conform metodologiei standardizate (ghidul „Managementul de caz: ghid de suport pentru aplicare practică”, Anexa nr.3);
- planifică intervenții care sunt racordate la necesitățile individuale legate de îmbunătățirea bunăstării beneficiarului și de consolidare a familiei, identificate în rezultatul evaluării inițiale și complexe, precum și ia în considerare toate resursele relevante și disponibile la nivel de comunitate și raion;
- implică beneficiarul în procesul de elaborare și implementare a planului individual de asistență și ține cont de opiniile acestuia;

- monitorizează sistematic realizarea acțiunilor planificate și prestarea serviciilor sociale, în corespundere cu planul individual de asistență și acordul de colaborare încheiat cu beneficiarul;
- revizuieste planul individual de asistență în termenele stabilite (nu mai puțin de o dată în 2 luni sau la necesitate);
- coordonează cu supervisorul decizia privind închiderea sau redeschiderea dosarului sau recomandarea referirii cazului spre servicii sociale specializate.

Supervisorul se asigură că, managerul de caz respectă prevederile Codului deontologic al asistentului social privind principiile comunicării cu beneficiarul prin intermediul următoarelor acțiuni (la necesitate, privind cazurile dificile, în funcție de disponibilitatea resurselor): verifică dacă documentația întocmită este semnată de către beneficiar, discută cu beneficiarul și membrii familiei lui privind gradul de satisfacție de serviciile primite, discută cu reprezentanții comunității (primarul, secretarul primăriei, vecinii, rudele, etc.), analizează adresările parvenite din partea beneficiarului, etc.

Supervisorul verifică dacă managerul de caz întocmește și completează documentația referitoare la caz, conform procedurilor managementului de caz și că dosarele beneficiarilor sunt păstrate într-un loc special destinat, care asigură confidențialitatea maximală a informației.

Frecvența ședințelor de supervizare privind procedurile sus-enumerate vor fi organizate:

- a) lunar – pentru ședințele în grup;
- b) o dată la 2-3 luni – pentru ședințele individuale;
- c) mai frecvent, la necesitate.

Strategii de eficientizare pentru supervisor:

- Țineți la control informațiile privind dosarele beneficiarilor aflate în lucru, sarcinile și lucrările curente ale angajaților supervizați.
- Sprijiniți angajații supervizați în prioritizarea sarcinilor, în funcție de importanța lor și termenul de realizare.
- Asigurați-vă că, toată documentația referitoare la angajații supervizați este actualizată în termenul stabilit.

2.1.2 Dezvoltarea personală a angajaților supervizați

A) Pentru oferirea suportului emoțional angajaților supervisorul:

- sprijină angajații supervizați în autoevaluarea stresului și a epuizării profesionale, cunoașterea simptomelor stresului profesional;
- analizează potențialul de epuizare profesională cauzat de condițiile și specificul activității de muncă (lipsă de resurse, relații conflictuale, lipsă de informații, suprasolicitare, lipsă a răspunsurilor și a aprecierilor, sancțiuni, conflict de valori, tensiuni cauzate de lipsa rezultatelor așteptate de la unele grupuri de beneficiari, etc.);

- aplică tehnici de mediere a epuizării profesionale și managementul stresului, tactici individuale de prevenire a stresului pentru suportul emoțional al angajaților supervizați;
- previne și contribuie la soluționarea conflictelor care pot să apară în grupul de angajați, generate de înțelegerea insuficientă a obligațiilor funcționale și perceperea lor ca fiind contradictorii, dezacordul cu colegii de serviciu sau cu supervisorul, incomoditățile generate de locul de muncă și resursele insuficiente pentru desfășurarea activității profesionale.

Frecvența: la necesitate.

Forma de lucru: ședințe individuale sau în grup.

Cauzele stresului și epuizării în activitatea de asistență socială:

- lipsa sau insuficiența resurselor cu care asistentul social contribuie la soluționarea problemelor beneficiarilor;
- incompetența sau lipsa de experiență, care pot duce la epuizarea emoțională a personalului cu puțină experiență sau a celor nou-angajați;
- munca în sine poate constitui cauza epuizării, în cazul în care stresul specific muncii de asistență socială este deosebit de pronunțat;
- implicarea emoțională excesivă în problema beneficiarului. Asistenții sociali cei mai devotați și care depun cea mai mare energie în sprijinul beneficiarilor riscă cel mai mult să fie supuși epuizării emoționale.

Sindromul arderii profesionale este un sindrom al epuizării fizice și emoționale, care duce la dezvoltarea autoaprecierii negative, atitudinii negative față de lucru și pierderea înțelegerii și compasiunii în relația cu beneficiarul. Aceasta nu reprezintă pierderea potențialului creativ, nu este o reacție la plictiseală, dar mai degrabă reprezintă o epuizare emoțională apărută pe fonul stresului condiționat de comunicarea interpersonală. Componentele "arderii": epuizare emoțională, depersonalizare, reducerea performanțelor personale.

Soluții: să apreciem viața noastră în general – trăim oare așa cum dorim, să ne organizăm viața în așa fel ca să avem un hobby care nu este legat de lucru, să acordăm atenție sănătății (să dormim timp suficient, să avem capacitatea de a ne trata fără medicamente, cel puțin în cazul problemelor neurotice și psihosomatice), să ne învățăm să pierdem fără a ne autojustifica, să ne învățăm să atingem ceea ce dorim, să nu ne grăbim, să participăm în activități unde avem posibilități să ne întâlnim cu noi oameni și să facem schimb de experiență cu colegii, să ne ridicăm calificarea profesională.

Factorii psihologici și sociali care influențează **pozitiv** angajații în muncă: satisfacția în muncă, care depinde de așteptările angajatului și de posibilitățile mediului de muncă de a le îndeplini, așteptările legate de salariu, de posibilitățile de dezvoltare profesională, de relațiile de colaborare cu colegii și de câtă libertate de a influența organizarea muncii dispune angajatul.

Factorii psihologici și sociali care influențează **negativ** angajații în muncă: teama de concediere și amenințările privind o eventuală concediere, reducerile de salariu, posibilitățile reduse ca angajatul să-și influențeze propriul mediu de muncă, relațiile proaste cu colegii sau cu conducerea, un conținut al muncii prea puțin stimulativ sau plictisitor și sprijin social insuficient.

B) Pentru organizarea eficientă a timpului de lucru (managementul timpului) supervisorul:

- analizează, în comun cu angajații supervizați, eficiența utilizării timpului de lucru și constată problemele existente (suprasolicitarea, organizarea ineficientă a orelor de primire, transportarea documentației, vizite neprogramate la domiciliu, însoțirea beneficiarilor, etc.);
- estimează condițiile de lucru ale angajaților supervizați (prezența unui birou sau loc de muncă, prezența sau accesul la echipament (telefon, consumabile, computer, copiator, fax, internet, etc.)), accesul la unitățile și mijloacele de transport ale primăriei, informează șeful serviciului pentru îmbunătățire;
- susține angajații supervizați în organizarea eficientă a timpului de lucru (prioritizarea și combinarea sarcinilor, implicarea actorilor locali în anumite acțiuni, delegarea responsabilităților către beneficiar pentru soluționarea propriei situații);
- susține angajații supervizați în excluderea și confruntarea factorilor curenți de distragere (vizite și ședințe neplanificate, apeluri telefonice în exces, corespondența).

Strategii de management eficient a timpului de lucru și a condițiilor de lucru:

1. Analizați cât de eficient este utilizat timpul de lucru propriu și al angajatului supervizat după cum urmează:
 - analizați dacă se reușește realizarea activităților stabilite în fișa de post;
 - analizați în ce măsură este îndeplinit graficul lunar de lucru întocmit;
 - verificați dacă se practică alcătuirea listelor de lucruri de făcut și stabilirea priorităților;
 - verificați selectiv dosarele beneficiarilor completate de către angajatul supervizat;
 - identificați sarcinile care nu sunt realizate în timpul stabilit.
2. Asigurați condiții de lucru adecvate:
 - un birou sau loc de muncă personal;
 - accesul la echipament (telefon, consumabile, computer, Xerox, fax, internet, etc.).
 - posibilitatea de a avea un grafic de lucru flexibil;
 - cheltuieli de transport sau acces la unitățile și mijloacele existente de transport.

Supervisorul trebuie să informeze angajații supervizați privind modalitățile de organizare eficientă a timpului de lucru (prioritizarea sarcinilor, combinarea sarcinilor, refuzul politicos în cazul în care nu poți realiza promisiunea, etc.), precum și privind tehnicile de excludere și confruntare a factorilor curenți de distragere (vizite neplanificate, apeluri telefonice în exces, corespondența primită).

Frecvența: o dată pe an - pentru informare și la necesitate - pentru oferire de suport.

Forma de lucru: ședințe individuale și în grup.

Strategii de eficientizare pentru supervisor:

- Revizuiți împreună cu angajații supervizați, în cadrul ședințelor de supervizare, dacă aceștia își gestionează bine timpul de lucru și dacă reușesc să se întâlnească cu beneficiarii în conformitate cu planul individual de asistență.
- Sugerați angajaților supervizați să echilibreze șarja de muncă, astfel încât să nu predominie doar cazuri foarte dificile sau cazuri foarte ușoare.
- Utilizați liste cu activități “de făcut”, scrise pe hârtie colorată, pentru a putea ține evidența elementelor obligatorii în activitatea cotidiană și a celor care trebuie verificate la anumite intervale de timp.

2.1.3 Monitorizarea dezvoltării competențelor profesionale la angajații supervizați

Supervisorul, în comun cu angajatul supervizat:

- evaluează necesitățile de dezvoltare profesională ale angajatului supervizat și elaborează planul individual de dezvoltare profesională (Anexa nr.4);
Frecvența: o dată pe an.
- efectuează revizuirea planului individual de dezvoltare profesională, în baza evaluării performanțelor, și introduce rectificări în planul individual de dezvoltare profesională;
Frecvența: o dată la 6 luni de la data elaborării planului.
Forma de lucru: ședințe individuale.
- recomandă tematici pentru formarea continuă a angajaților supervizați, care este transmisă șefului STAS/managerilor serviciilor din cadrul sau din subordinea STAS;
Frecvența: o dată pe an.

Strategii de eficientizare pentru supervisor:

- Pentru pregătirea unei ședințe de supervizare la care planificați să discutați performanțele angajatului supervizat, este foarte eficient să cereți angajatului să alcătuiască o listă cu domeniile în care se consideră competent și alta cu domeniile în care consideră că mai are nevoie de instruire sau sprijin pentru perfecționare. Lista alcătuită va fi discutată cu participarea activă a angajatului, în baza căreia el își va elabora planul de dezvoltare profesională.
- Completați, împreună cu angajatul supervizat, planul de dezvoltare profesională (Anexa nr.4), cu indicarea aspectelor forte, domeniilor deficitare, necesităților de îmbunătățire a performanțelor individuale, cu formularea recomandărilor respective.
- Pledați pentru formarea profesională continuă a angajaților supervizați și asigurați-vă că ei primesc informațiile și instruirea necesară pentru a realiza cu succes sarcinile care le revin. Informarea și formarea continuă pot fi realizate de către dvs., prin implicarea specialiștilor din cadrul STAS și altor specialiști relevanți din raion.
- Colectați cu regularitate de la personalul supervizat și prezentați șefului STAS/managerului serviciului informații și recomandări privind perfecționarea activității profesionale și organizaționale, îmbunătățirea condițiilor și regimului de lucru, etc.

2.2. Proceduri-tip pentru supervizarea supervisorilor

Supervizarea supervisorilor este efectuată de către managerii serviciilor din cadrul sau din subordinea STAS. Șeful STAS este responsabil pentru organizarea și monitorizarea acestui proces. Consolidarea supervisorilor pentru realizarea responsabilităților de supervizare cuprinde mai multe aspecte:

2.2.1 Dezvoltarea competențelor pentru realizarea activităților de supervizare: managerii serviciilor din cadrul sau din subordinea STAS:

- informează supervisorii cu privire la actele normative și documentele metodologice nou elaborate sau revizuite, practicile bune în domeniu;
- consolidează competențele supervisorilor pentru realizarea activităților de supervizare privind aplicarea managementului de caz, utilizarea tehnologiilor noi de lucru în domeniul social, metodologia de organizare și promovare a ședințelor de supervizare individuală și în grup, realizarea vizitelor de monitorizare în teren, evaluarea necesităților de dezvoltare profesională a angajaților și de elaborare a planului individual de dezvoltare profesională, oferirea suportului emoțional și în managementul timpului de lucru.

Frecvența: la necesitate, dar nu mai puțin de o dată pe an.

Forma de lucru: ședințe în grup.

Strategii de eficientizare pentru manager:

- Documentați-vă sistematic despre schimbările și noutățile în domeniul asistenței sociale pentru a le împărtăși cu supervisorii și ceilalți angajați în cadrul ședințelor de supervizare.
- Utilizați diferite tehnologii de diseminare a informației relevante pentru angajații supervizați (verbal, pe suport de hârtie sau prin e-mail, skype, buletine, etc.).
- Elaborați și propuneți angajaților supervizați diferite modele de acorduri de colaborare cu organizațiile și specialiștii din comunitate pentru stabilirea parteneriatelor la nivel local.

2.2.2 Dezvoltarea competențelor pentru monitorizarea procesului de referire a cazurilor

În acest scop managerii serviciilor din cadrul sau din subordinea STAS:

- verifică eligibilitatea fiecărui caz recomandat pentru referire spre serviciile sociale specializate în baza analizei dosarului beneficiarului, datelor evaluării complexe, acțiunilor întreprinse pe caz, precum și a necesităților beneficiarului care nu pot fi satisfăcute la nivel de comunitate și care necesită intervenții specializate;
- asigură respectarea procedurii de referire a cazurilor;
- analizează serviciile sociale disponibile la nivel de comunitate și raion adecvate necesităților beneficiarilor, iar informația dată este transmisă șefului STAS pentru a fi utilizată în procesul de planificare a dezvoltării rețelei locale de servicii sociale;
- oferă consultanță/suport supervisorilor în dezvoltarea competențelor de supervizare, oferirea răspunsurilor constructive, medierea conflictelor, utilizarea eficientă a timpului de lucru și prevenirea stresului profesional.

Frecvența: permanent, precum și la necesitate.

2.2.3 Dezvoltarea personală a supervizorilor

- în scopul oferirii suportului emoțional angajaților, supervizorii învață modalități de autoevaluare a stresului și a epuizării profesionale, tehnici de mediere a epuizării profesionale, de management al stresului și epuizării, tactici individuale de prevenire a stresului;
- supervizorii învață modalități de analiză a potențialului de epuizare profesională cauzat de condițiile și specificul activității de muncă (lipsă de resurse, relații conflictuale, lipsă de informații, suprasolicitare, lipsă a reacțiilor de răspuns și a aprecierilor, sancțiuni, conflict de valori, tensiuni cauzate de lipsa rezultatelor așteptate de la unele grupuri de beneficiari, etc.).

Frecvența: o dată pe an - pentru informare și la necesitate - pentru oferirea suportului emoțional.

- învață cum să analizeze eficiența utilizării timpului de lucru, modalități de organizare a timpului de lucru (prioritizarea sarcinilor, combinarea sarcinilor, refuzul politicos în cazul în care nu poți realiza promisiunea, etc.);
- estimează condițiile de lucru ale angajaților: prezența unui loc de muncă, prezența sau accesul la echipament (telefon, consumabile, computer, xerox, fax, internet), accesul la unitățile și mijloacele de transport ale primăriei, etc.

Frecvența: la necesitate.

Strategii de eficientizare pentru supervizor:

O modalitate eficientă de control al stresului în activitatea de asistență socială ține de capacitatea de a **stabili cercul de control** - ce poți și ce nu poți controla în activitatea profesională. În practică, se întâmplă să consumați energia, îngrijorându-vă pentru lucruri care scapă total de sub controlul dvs., în loc să vă concentrați eforturile asupra lucrurilor pe care le puteți controla.

O cale prin care se poate măsura nivelul de control este să reflectați la cercul propriu de influență:

- aspecte ale situației pe care le puteți controla (propriile acțiuni și gânduri, etc.);
- lucruri pe care nu le puteți controla, dar pe care le puteți influența. De exemplu, nu puteți controla acțiunile concrete ale unui angajat pe care îl supervizați, în schimb, puteți influența activitatea lui, oferindu-i sprijin și îndrumare de calitate;

lucruri pe care nu le puteți controla. De exemplu, nu puteți controla deciziile pe care le ia managerul superior, nu aveți control asupra politicilor și procedurilor specifice sistemului de asistență socială. De asemenea, nu întotdeauna puteți controla ce fac sau nu fac persoanele supervizate. Vă stă însă în putere să vă gândiți cum puteți influența activitatea de supervizare și să vă concentrați asupra lucrurilor pe care le puteți controla (cum lucrați cu angajații supervizați, cum tratați beneficiarii, cum vă îngrijiți ca să aveți energia necesară pe care s-o oferiți beneficiarilor, etc.).

2.2.4 Monitorizarea și dezvoltarea competențelor de supervizare

În scopul dezvoltării și monitorizării competențelor de supervizare ale supervizorilor, managerii serviciilor din cadrul sau din subordinea STAS:

- evaluează necesitățile de dezvoltare profesională a supervizorilor;
- oferă suport în elaborarea planurilor individuale de dezvoltare profesională a supervizorilor (Anexa nr.4) în baza datelor evaluării necesităților de dezvoltare;

Frecvența: o dată pe an.

- oferă suport în revizuirea planului individual de dezvoltare profesională, în baza evaluării performanțelor;

Frecvența: o dată la 6 luni de la data elaborării planului individual de dezvoltare profesională.

Forma de lucru: ședințe individuale.

- utilizează informația despre necesitățile de dezvoltare profesională identificate la supervizori pentru planificarea instruirilor de formare continuă;
- informează cu regularitate șeful STAS privind necesitățile de dezvoltare profesională a angajaților pentru analiza și planificarea instruirilor de formare continuă, formulează propuneri pentru eficientizarea lucrului.

Frecvența: o dată pe an.

III. Organizarea ședințelor de supervizare profesională

Practica de a acorda și de a beneficia de supervizare profesională trebuie să devină o componentă integrată în cultura organizațională a STAS.

Procesul de supervizare profesională este unul continuu, cu organizarea sistematică a ședințelor, în baza unui orar lunar care specifică agenda, data, locul și timpul ședinței. Stabilirea unui program de ședințe sistematice îi va ajuta pe angajați să se pregătească pentru ședințele de supervizare și să planifice alte activități legate de acestea.

În continuare este propus un model de organizare a unei ședinței de supervizare structurat pe etape, care poate fi aplicat atât în cazul supervizării individuale, cât și în cazul supervizării în grup.

Etapele ședinței de supervizare:

Etapă I: Pregătirea ședinței de supervizare

- Stabiliți obiectivul și agenda ședinței: Orice ședință de supervizare trebuie să aibă o agendă clară elaborată preventiv cu participarea angajaților supervizați (subiectele pentru elaborarea agendei pot fi stabilite în cadrul ultimei ședințe). Aceasta, de regulă, trebuie să includă revizuirea acțiunilor de la ultima ședință, lucrul pe cazuri, informarea despre modificările cadrului normativ, planificarea sau realizarea unor anumite sarcini de lucru ale angajaților sau discutarea unor probleme legate de aspectele practice ale activității profesionale.
- Stabiliți tipul ședinței: În funcție de obiectiv, decideți dacă aveți nevoie să organizați o ședință de supervizare individuală sau în grup. Sunt întrebări care este mai eficient să fie discutate individual, iar altele - în grup.
- Colectați informațiile necesare: Dacă aveți nevoie de careva informații adiționale pentru ședință, pregătiți-le preventiv. O ședință căreia îi lipsește componenta informațională pierde din eficiență și atractivitate.
- Implicați alte persoane în pregătirea ședinței: Aceasta este o modalitate bună prin care reușiți să antrenați în mersul ședinței pe cineva dintre persoanele supervizate sau specialiști invitați pentru a oferi un anumit tip de consultanță.
- Pregătiți sala pentru ședință: Sala în care se desfășoară ședința de supervizare trebuie să fie confortabilă și potrivită numărului de participanți.

Etapă II: Organizarea ședinței de supervizare

- Începeți și încheiați ședința la timp: Prezentarea la timp la ședințele de supervizare demonstrează că acestea sunt importante și prioritare pentru organizație/serviciu. Întârzierile masive și absența de la ședințele de supervizare pot să indice că, posibil, trebuie de schimbat ziua sau ora de promovare a ședințelor.

- Respectați agenda: Este important de stabilit agenda înainte de ședință. Agenda trebuie să fie o responsabilitate comună a supervisorului și a persoanelor supervizate. Discutați fiecare punct de pe agendă, formulând concluziile pe scurt.
- Solicitați semnăturile participanților la ședință: Obișnuiți practica de evidență a participării la ședințele de supervizare.
- Diversificați atmosfera de lucru în timpul ședințelor în grup: Înainte și după ședință, rezervați ceva timp ca participanții să poată discuta informal și stabili relații interpersonale. "Întrunirea de după ședință" poate fi timpul în care oamenii discută informal, se atașează de grup, generează idei noi.

În cadrul oricărui grup pot exista persoane care creează anumite dificultăți în funcționarea grupului. Acestea pot opune rezistență la deciziile și recomandările formulate. În cadrul ședințelor în grup aceste persoane pot să domine prin intervenții lungi în timp și să nu permită altora să-și expună opinia, nu țin cont de opinia altora. La fel de dificil poate fi considerat comportamentul persoanelor care evită participarea la discuțiile în grup, care nu doresc să-și expună opinia cu privire la cele discutate.

Strategii privind participanții "dificili":

- Folosiți-vă de agendă și de regulile de bază stabilite pentru ședințele în grup pentru a influența comportamentul persoanei dificile;
- Solicitați decizia grupului privind comportamentul dificil al colegului;
- Fiți sincer: spuneți despre cele ce se întâmplă în cadrul ședințelor în grup;
- Utilizați diferite tactici vis-a-vis de persoanele dificile: acceptați, rezolvați sau delegați, folosiți umorul, limbajul corpului (dacă este posibil), luați o pauză.

Etapa III: Conținutul ședinței de supervizare

Conținutul ședințelor de supervizare variază în dependență de agendă și de întrebările propuse pentru discuție. De regulă, ședința de supervizare include: aprobarea întrebărilor de pe ordinea de zi, discutarea progreselor înregistrate de la ultima ședință de supervizare, revizuirea lucrului cu beneficiarii în cadrul discuțiilor, oferirea răspunsurilor constructive și soluționarea problemelor, oferirea timpului pentru a reflecta asupra experiențelor și sentimentelor legate de activitatea profesională, stabilirea obiectivelor profesionale, însușirea cunoștințelor și formarea abilităților, împărtășirea informației interne din organizație, stabilirea timpului, datei și a unor subiecte pentru următoarea ședință.

Spre sfârșitul ședinței supervisorul trebuie să se asigure că există angajamentul persoanelor supervizate pentru realizarea sarcinilor și activităților discutate.

Etapa IV: Încheierea ședinței de supervizare

Spre sfârșit, analizați parcursul ședinței de supervizare. Analiza este necesară pentru a avea un tablou integru privind eficiența ședinței, ceea ce va ajuta la îmbunătățirea activității de supervizare. Analiza ședinței de supervizare poate fi făcută de către supervisor sau împreună cu managerul serviciului din cadrul sau din subordinea STAS.

Este important ca supervizorul să colecteze opiniile participanților despre ședință și posibilitățile de îmbunătățire pe viitor.

La sfârșitul ședinței este necesar să fie întocmit raportul ședinței de supervizare conform formularului stabilit (Anexa nr.3). Supervizorul va avea nevoie de raportările curente pentru a elabora raportul anual.

Raportul ședinței de supervizare

- este un instrument formal pentru monitorizarea progresului și dezvoltării angajaților supervizați;
- se completează conform formularului aprobat (Anexa nr.3);
- pentru fiecare acțiune din raport trebuie să fie menționată persoana responsabilă și stabilit termenul pentru realizare;
- timpul, data și locul următoarei ședințe trebuie să fie înregistrate;
- raportul trebuie să fie semnat de către toți participanții la ședință și de către supervizor;
- șeful STAS stabilește reguli cu privire la accesul la rapoartele ședințelor de supervizare și limitele confidențialității.

IV. Referințe

1. Alderson, J. & Jarvis, S. (1999). *Introduction to Supervision for Child Welfare Services*. Chapel Hill, NC: University of North Carolina at Chapel Hill School of Social Work Freudenberger, (1977:90)
2. Haynes, M. (1991), *Stepping Up to Supervisor* (Revised Edition). California: Crisp Publications.
3. Potter, B. (1987), *Preventing Job Burnout: Transforming Work Pressures into Productivity*. California: Crisp Publications
4. Sudler, El.Haynes, M. (1995), *Survival Skills for the Workplace*, New York: Children of Alcoholics Foundation, Inc.
5. Morrison, Tony (2000), *Staff Supervision in Social Care*, London: Pavilion Publishing.
6. Hawkins P & Shohet R, (2006) *Supervision in the Helping Professions*, London, Open University Press.
7. Pritchard J, (1995) *Good Practice in Supervision*, London, Jessica Kingsley.

V. ANEXE

Anexa nr.1. Atribuțiile supervisorului pentru serviciile din cadrul sau din subordinea STAS

Anexa nr.2. Acord de supervizare

Anexa nr.3. Raportul ședinței de supervizare

Anexa nr.4. Planul individual de dezvoltare profesională

Anexa nr.5. Raportul anual privind activitățile de supervizare realizate

Atribuțiile supervisorului
pentru serviciile din cadrul sau din subordinea STAS

1. Date despre persoană și structură/serviciu

**Numele persoanei cu responsabilități de
supervizare și funcția ocupată**

Șeful STAS/managerul serviciului

2. Statutul supervisorului

Supervisorul oferă suport angajaților supervizați pentru consolidarea competențelor profesionale. În acest scop el oferă consultanță profesională în realizarea atribuțiilor din fișa de post, utilizarea metodologiei de lucru (inclusiv, managementul de caz), procedura de referire a cazurilor și contribuie la dezvoltarea profesională și personală a angajaților supervizați.

3. Atribuții de supervizare

a) Subordonare directă

Supervisorul activează în subordonarea directă a _____

b) Atribuțiile supervisorului

- identifică și evaluează necesitățile angajaților supervizați în consultare, dezvoltare profesională și personală;
- elaborează, împreună cu angajatul supervizat, planul individual de dezvoltare profesională și ajută la realizarea acestuia;
- planifică și realizează ședințe de supervizare (individuale și în grup), în scopul consolidării și creșterii profesionale și personale a angajaților supervizați, precum și la prevenirea situațiilor de epuizare profesională;
- verifică și consultă cu privire la perfectarea actelor, completarea dosarelor de asistență individuală a beneficiarilor, întocmirea rapoartelor cu privire la situația beneficiarilor, precum și a rapoartelor de activitate, în conformitate cu cerințele stabilite;
- informează angajații supervizați cu privire la actele normative și metodologice noi și practicile pozitive în domeniu;
- verifică volumul de activitate a angajaților supervizați și analizează eficiența utilizării timpului de lucru;
- analizează, în comun cu angajații supervizați, problemele comunităților și formulează recomandări pentru consolidarea și dezvoltarea serviciilor sociale noi;

- informează șeful STAS/managerul serviciului cu privire la insuficiența sau lipsa de resurse care fac dificilă realizarea atribuțiilor funcționale.

4. Cadrul legal și normativ

- Constituția Republicii Moldova și actele legislativ-normative din domeniu;
- Instrucțiunile și documentele metodologice elaborate de MMPSF;
- Deciziile și dispozițiile emise de autoritățile publice locale de nivelul I și II;
- Codul deontologic al asistentului social;
- Atribuțiile supervisorului.

5. Dezvoltarea profesională

Supervisorul va beneficia de supervizare și programe de instruire relevante din partea _____

6. Cerințe de calificare

(a) Studii: Diplomă universitară în asistență socială sau în științe socio-umane / studii medii speciale în domeniul asistenței sociale / studii în baza cursurilor de formare în asistență socială.

(b) Experiență: Preferabil 2 ani de experiență în domeniul asistenței sociale.

(c) Altele: abilitatea de a lucra după un program solicitat;
calități morale;
abilități de comunicare;
cunoașterea calculatorului și experiență practică în programele Windows.

7. Personalul supervizat

Supervisorul va oferi supervizare profesională pentru _____ angajați

8. Confirmare

Semnătura supervisorului

Data

Semnătura șefului STAS/managerului serviciului social

Data

ACORD DE SUPERVIZARE

Supervizorul: _____

Angajatul supervizat: _____

Obiectivele supervizării:

- Asigurarea înțelegerii de către angajat a rolului și responsabilităților sale funcționale;
- Asigurarea că lucrul este efectuat în conformitate cu cadrul legal și procedurile standardizate;
- Oferirea suportului pentru dezvoltarea și consolidarea competențelor profesionale la angajatul supervizat;
- Oferirea analizei constructive, suportului emoțional și moral.

Necesitățile individuale ale angajatului supervizat:

Organizarea procesului de supervizare:

1. Activitățile de supervizare, frecvența și locul promovării:
 - Ședințe individuale _____
 - Ședințe de grup _____
 - Vizite de monitorizare în teren (la necesitate) _____
2. Ședințele de supervizare vor fi promovate în corespundere cu o agendă preliminară și vor fi înregistrate.

Condițiile prezentului Acord vor fi revizuite anual.

Semnătura supervizorului: _____

Semnătura angajatului supervizat: _____

Data semnării Acordului: _____

Data revizuirii Acordului: _____

RAPORTUL
ședinței de supervizare

Supervizorul: _____

Angajatul / angajații supervizați: _____

Tipul ședinței (ședință individuală, ședință în grup, vizită de monitorizare în teren (la necesitate)): _____

Data promovării ședinței: _____

Locul desfășurării ședinței: _____

Agenda:

Subiectele și întrebările discutate	Acțiunile recomandate și resursele implicate	Persoana responsabilă	Termenul de realizare

Semnătura supervisorului: _____

Semnătura angajatului / angajaților supervizați: _____

Data următoarei ședințe de supervizare: _____

PLANUL INDIVIDUAL DE DEZVOLTARE PROFESIONALĂ

Angajatul supervizat: _____

Supervizorul: _____

Data elaborării planului: _____

Punctele forte ale angajatului supervizat:

Necesități de îmbunătățire a performanțelor individuale:

Obiectiv pe termen lung (un an):			
Acțiuni pentru realizare	Persoana responsabilă	Termenul de realizare	Comentarii cu privire la rezultatele obținute
a.			
b.			
Obiective pe termen scurt (1-3-6 luni):			
1.			
Acțiuni pentru realizare	Persoana responsabilă	Termenul de realizare	Comentarii cu privire la rezultatele obținute
a.			
b.			
2.			
Acțiuni pentru realizare	Persoana responsabilă	Termenul de realizare	Comentarii cu privire la rezultatele obținute
a.			

b.			
----	--	--	--

Data revizuirii planului: _____

Semnătura angajatului supervizat: _____

Semnătura supervisorului: _____

RAPORTUL ANUAL
privind activitățile de supervizare realizate

Supervizorul: _____

Data ședinței	Tipul de supervizare	Tematica de bază a ședinței	Locul

Semnătura supervizorului: _____

Data raportării: _____