

# STRUČNOST I ORGANIZACIJA STRUČNOG RADA U IZVANOBITELJSKOM INSTITUCIONALNOM SMJEŠTAJU I TRETMANU U REPUBLICI HRVATSKOJ

ANTONIJA ŽIŽAK • NIVEX KOLLER • TRBOVIĆ

primljeno: rujan '97.

prihvaćeno: prosinac '97.

Prethodno priopćenje

UDK: 376.5

37.018

Ovaj je rad, kao dio znanstveno-istraživačkog projekta "Modeli intervencija radi prevencije poremećaja u ponašanju", usmjeren na ispitivanje stanja stručnosti i organizacije stručnog rada u izvanobiteljskom institucionalnom smještaju i tretmanu djece rizične na pojavu poremećaja u ponašanju, ili s već ispoljenim problemima ponašanja. Analizirano je nekoliko osnovnih obilježja stručnosti i organizacije stručnog rada kao što su broj, profil i spol stručnih djelatnika, odgojni stilovi i metode rada te značajniji zadaci stručnih djelatnika. S razine organizacije stručnog rada ispitan je način motivacije stručnih djelatnika. Istraživanje je provedeno na uzorku od 46 institucija/odjela iz kategorije ustanova socijalne skrbi i to dječjih domova, centara za odgoj i odgojnih domova s područja Republike Hrvatske. Uz pomoć Upitnika o izvanobiteljskom smještaju, koji je načinjen prema modelu "Dvanaest komparativnih varijabli" L. Fulchera (1996) promatrane dimenzije procjenjivali su voditelji i ravnatelji.

Istraživanje je pokazalo da polovina promatranih institucija/odjela zapošljava između 5 i 14 stručnih djelatnika, te da po tom kriteriju spada u skupinu malih institucija. Razmatranje omjera broja stručnih djelatnika prema broju djece pokazuje da u najvećem broju institucija, gotovo trećini, na troje djece dolazi jedan stručni djelatnik. Omjer stručnih djelatnika muškog i ženskog spola usklađeniji je u većim institucijama. Od 35 do 60% promatranih institucija u svojoj stručnoj ekipi nema bilo socijalnog radnika, bilo socijalnog pedagoga bilo psihologa. Kao dominantan odgojni stil pokazao se demokratski, dok najčešći stručni postupci pripadaju u kategoriju klasičnih pedagoških metoda. U skladu s tim je procjena ravnatelja i voditelja kako djeca stručne djelatnike najčešće doživljavaju kao voditelje i usmjerivače. U odnosu na organizaciju stručnog rada rezultati su pokazali orijentaciju na nesustavnu pozitivnu motivaciju, te otvorili brojna pitanja nužnosti novih strategija za pomoć pomagačima. U cjelini dobiveni rezultati ukazuju na nezadovoljavajuće stanje glede stručnosti i organizacije stručnog rada te sugeriraju potrebu sustavnog mjenjanja.

**Ključne riječi:** institucionalni izvanobiteljski smještaj, stručni djelatnici.

## UVOD

Detaljniji uvid u literaturu o izvanobiteljskom institucionalnom smještaju i tretmanu ukazuje da je dugo vremena u središtu izučavanja bilo dijete, a prvenstveno njegovo ponašanje prije, tijekom, te po otpustu iz institucije. Tek od nedavno subjekt tretmana pa time i izučavanja efekata tog tretmana postaje i djetetova obitelj. Posvećivanje jednake pažnje stručnim djelatnicima, teškoćama i dilemama rada s tuđom "teško odgojivom i vodljivom" djecom s teškoćama u ponašanju također je novijeg datuma. Pristup poznat kao diferen-

cirani tretman osim na stručnjake pažnju je usmjerio i na karakteristike stručnog programa, posebice dominantne pomagačke metode na kojoj program počiva. Međutim, institucija kao sustav koji objedinjuje sve spomnute tretmanske dimenzije najrjeđe je ispitivana. To samo po sebi značajno pridonosi mistifikaciji načina života

Dr. sc. Antonija Žižak docent je na Odsjeku za poremećaje u ponašanju Edukacijsko-rehabilitacijskog fakulteta Sveučilišta u Zagrebu. Dr. sc. Nivex Koller - Trbović docent je na Odsjeku za poremećaje u ponašanju Edukacijsko-rehabilitacijskog fakulteta Sveučilišta u Zagrebu.

u spomenutim institucijama. Jedna od najkorijelijih predrasuda u tom smislu je uvjerenje da su djeca ta koja imaju problem a da je institucija u koju bivaju smješteni besprijekorna, "zdrava okolina" (Žižak, 1994). Iako relativno rjetke, postoje studije, autora kao što su Moos, White, Lippit, koje su posvetile pažnju izučavanju institucije. Te su studije uglavnom utemeljene na socijalno-ekološkom pristupa koji se bavi sustavima, okruženjem, odnosima među sustavima te mogućim utjecajem tih sustava na ponašanje pojedinaca. Posebna, a ponekad i isključiva, pažnja u tim je studijama posvećivana socijalnoj klimi institucija za izvanobiteljski smještaj/tretman djece i mladih (Mesman Schultz, 1992).

Takav razvoj odnosa prakse i znanosti prema unapređenju i proširenju interesa za izvanobiteljski institucionalni smještaj djece s poremećajima u ponašanju ne začuđuje. Iz njega je vidljivo da je dijete centralni sustav prema kojem svi ostali, složeniji ili manje složeni sustavi, predstavljaju okruženje. Saznanje da je taj centralni sustav - dijete, aktivan, rastući, konstantno promjenljiv sustav slijedi saznanje da je i okruženje također konstantno promjenljivo. Tako je jedno od viđenja izvanobiteljskog institucionalnog smještaja i tretmana viđenje da je to proces međusobnog utjecanja stalno promjenljivih sustava. Pratiti i izučavati takve promjenljive sustave - pojedinačno i u međudnosu nije ni najmanje lako. Lazarus (prema Van der Ploeg, 1992) konstatira kako uvijek kad se pokušava povezati mehanizme socijalnog sustava (institucije) s psihološkim fenomenima (pojedinač) treba računati na probleme prevođenja izučavanja i analize s makro na mikro razinu. Tada markacione točke izučavanja postaju strukture i procesi, što će reći teško mjerljive dimenzije i fenomeni. Odnosno, kao što konstatira Morris (1996), u nedostatku preciznih mjernih instrumenata koji bi mjerili institucije i njihovu efikasnost, institucije se evaluiraju temeljem njihovih struktura i procesa i to kako ih vide relevantni faktori iz njihovog okruženja.

Složenost, raznolikost i promjenljivost institucija za izvanobiteljski smještaj djece i mladih rizičnih na pojavu ili s već ispoljenim poremećajima u ponašanju postaju tako otežavajući faktori u njihovom izučavanju. Modelom "Dvanaest komparativnih varijabli" Fulcher (1996) predlaže dimenzije temeljem kojih je moguće izučavati i međusobno komparirati institucije za izvanobiteljski smještaj i tretman rizične djece. Unutar tih dvanaest dimenzija značajno mjesto pripada profesionalnoj kompetentosti i broju stručnih djelatnika. Temeljem analize brojnih institucija širom svijeta isti autor konstatira da je za održavanje kvalitete rada analiziranih institucija sposobnost stručnih djelatnika da blisko surađuju, dijele zajedničku viziju o kvalitetnom odgoju, te sposobnost da tu viziju kvalitete svojim profesionalnim ponašanjem pretaču u svakodnevnu praksu, jednako važna kao i finacijska potpora, odnosno cijena smještaja/tretmana u instituciji. U istoj analizi Fulcher konstatira da se u promatranim institucijama zajedno sa smanjenjem tih institucija smanjuje i broj djelatnika ali se povećava njihova stručna kompetentost, sposobnost suradnje i rada u timu, te da se pojavljuje orijentacija na korištenje specijalističkih usluga izvan institucije.

To neminovno dovodi do pitanja, koje nije ni novo ni nepoznato: što uključuje profesionalna kompetentnost stručnih djelatnika koji djeluju u uvjetima institucionalnog smještaja i tretmana.

Profesionalna kompetentnost stručnih, a naročito odgojnih djelatnika u institucijama za izvanobiteljski smještaj uglavnom je izučavana kroz dva donekle različita pristupa - pristup životnog poziva i pristup razvojnosti poziva (Peters i Madle, 1991).

Prvi pristup temelji se na uvjerenju da profesionalnost utječe na osobnost stručnog djelatnika, te da promjene na jednoj od navedenih razina imaju utjecaja na promjene na drugoj razini. Drugi je pristup nešto rašireniji i sveobuhvatniji, a zapravo ide istim smjerom kao i raniji. Počiva na proučavanju psiholoških, bioloških i socio-

loških faktora koje pojedinac sa sobom unosi u radnu situaciju i okruženje, te promjenama što se u tim faktorima dešavaju tijekom vremena, odnosno tijekom života i profesionalne karijere. Navedeni pristupi odnose se na proučavanje stručnosti pojedinaca. Na toj je razini i kod nas nedavno načinjeno istraživanje kojim su u promijenjenim uvjetima snimani i analizirani neki aspekti profesionalne kompetentnosti odgajatelja dječjih domova i odgojnih domova (Žizak i sur., 1996; Koller-Trbović i sur., 1996). Međutim, problem mjerenja stručnosti djelatnika u izvanobiteljskom smještaju postaje puno složeniji kad se kao ispitanik tretira institucija.

Tog smo se izazova prihvatili u ovom radu i to s ciljem utvrđivanja nekih elemenata stručnosti i organizacije stručnog rada u ustanovama za izvanobiteljski institucionalni smještaj djece i mladih rizičnih na pojavu ili s već ispoljenim poremećajima u ponašanju. To znači da će se problemu stručnosti i organizacije stručnog rada u ovom radu pristupiti na najjednostavniji, uvodni način. Pri tome je kao racionala poslužio spomenuti teorijski model "Dvanaest komparativnih varijabli" L. Fulcher (1996) u kojem je broj i osposobljenost stručnih djelatnika jedna od dvanaest za komparaciju najznačajnijih dimenzija. Ta je modelska dimenzija temeljem uvida u stanje naše prakse institucionalnog smještaja i tretmana transformirana u niz varijabli, a veći dio tih varijabli bit će analiziran u ovom radu. Kako su istim istraživanjem, posvećenom snimanju stanja izvanobiteljskog institucionalnog smještaja spomenute populacije djece i mladih, mjerene i druge komparativne varijable, to će neki od elemenata stručnosti biti analizirani na drugom mjestu.

## **METODE RADA**

### **Uzorak**

S obzirom da su ciljevi ovog rada usmjereni na snimanje stanja izvanobiteljskog institucionalnog smještaja i tretmana djece i mladih rizičnih na pojavu ili s već ispoljenim

poremećajima u ponašanju bilo je predviđeno da uzorak čine sve institucije u Republici Hrvatskoj koje takav smještaj i tretman pružaju navedenoj populaciji. Od 14 dječjih domova s pripadajućim podružnicama, 7 centara za odgoj, odjela za insitucionalni tretman jednog centra za socijalni rad i 4 doma za odgoj u istraživanje se uključilo 10 dječjih domova (kao 14 zasebnih odjela), 28 različitih odjela (resocijalizacije, stacionarne dijagnostike, disciplinskog centra, intenzivnog tretmana, stambene zajednice i prihvatne stanice) svih sedam centara za odgoj i centra za socijalni rad, kao i sva četiri odgojna doma. Tako ukupan uzorak u ovom istraživanju čini 46 institucija/odjela za izvanobiteljski institucionalni smještaj ili tretman spomenute populacije.

### **Mjerni instrument**

Kako bi se snimilo ukupno stanje u izvanobiteljskom institucionalnom smještaju i tretmanu primijenjem je za tu priliku sačinjen mjerni instrument. Upitnik o izvanobiteljskom smještaju slijedi teorijski model "Dvanaest komparativnih varijabli" L. Fulchera (1996) koji se pokazao kao zahvalan okvir za komparaciju različitih institucija koje se bave izvanobiteljskom skrbi i tretmanom. Navedenim upitnikom, koji čine 83 varijable, mjere se sljedećih dvanaest područja: konceptualni socijalno-politički okvir izvanobiteljskog institucionalnog smještaja, fizički uvjeti, stručna kompetentnost djelatnika, stil korištenja vremena i aktivnosti, kriteriji prijema i otpusta, socijalne rutine i socijalna klima institucija, način suradnje sa školom, obitelji, lokalnom i širom društvenom zajednicom, načini evaluacije, teorijske i ideološke odrednice smještaja i tretmana, cijena koštanja te utjecaj širih društvenih zbivanja na stručne i organizacione promjene, te perspektive razvoja izvanobiteljskog institucionalnog smještaja i tretmana. Pri transformiranju teorijskog modela "Dvanaest komparativnih varijabli" u Upitnik autori

su osim osobnog uvida u trenutno stanje prakse izvanobiteljske institucionalne skrbi i tretmana koristili i iskustva stručnih djelatnika - praktičara.

## Način prikupljanja i obrade rezultata

Podaci o navedenim područjima prikupljeni su tako da su ih u Upitnik o izvanobiteljskom smještaju unosili za instituciju/odjel ključni stručni djelatnici - ravnatelj ili voditelji odjela. Preciznije rečeno, upitnik su u 24% slučajeva ispunjavali ravnatelj, u 41% slučajeva voditelji odjela a u 30% slučajeva drugi djelatnici, dok za 5% nije poznato tko ga je ispunjavao. Upitnik je sačinjen tako da je na većinu pitanja bilo moguće odgovoriti zaokruživanjem jednog ili nekoliko ponuđenih odgovora ili upisivanje vrlo specifičnih podataka. Jedan dio pitanja zahtijevao je odgovore u vidu stručne procjene ili mišljenja procjenitelja. Prikupljanje podataka provedeno je u proljeće 1997. godine.

Sukladno postavljenom cilju rada prikupljeni podaci biti će diskutirani na razini analize marginalnih frekvencija.

## REZULTATI - INTERPRETACIJA I DISKUSIJA

### Analiza temeljnih obilježja stručnosti

Od 60-tih godina na ovamo literatura dosljedno upozorava na dva značajna obilježja izvanobiteljskog smještavanja i tretmana. S jedne strane idu upozorenja da je to djelatnost koju većina društvenih zajednica neopravdano marginalizira, djelatnost koja i njenim korisnicima i njenim djelatnicima pruža nizak socijalni status. S druge strane, jednako uporno polemizira se o konstantnom nedostatku profesionalnosti u polju izvanobiteljskog smještaja i tretmana djece, koja se primarno vezuje uz profesionalnu kompetentnost takozvane "nove profesije" ili

pak "nemoguće profesije" - odgajateljske profesije.

Budući je izvanobiteljski institucionalni smještaj i tretman u pravilu orijentiran na osobe on uključuju bavljenje emocijama, vjerovanjima, vrijednostima, stavovima, percepcijom, mišljenjem, što se iskazuju kroz interpersonalna ponašanja, ponašanja koja su u temelju svih međuljudskih odnosa (Davison, 1995) proizlazi da su sve to područja djelovanja stručnih djelatnika - dominantno odgajatelja. Prema istom autoru to se djelovanje događa na tri razine. Na prvoj, temeljnoj razini stručni djelatnici su pojedinci zaposleni kako bi obavljali cijeli niz zadataka a za uzvrat za to bili plaćeni. Na drugoj razini stručni djelatnici su odgovorni za odgoj, razvoj, kontrolu "teške" djece i mladih. Dok su pak na trećoj razini stručni djelatnici profesionalci koji se moraju pridržavati etičkog kodeksa svoje struke kako bi bili stručni pri postavljanju i realizaciji ciljeva u radu s djecom i njihovim roditeljima, te pri suradnji s drugim profesionalcima.

Realitet je takav da većina stručnih djelatnika u institucijama obavlja odgajateljsku ulogu. Preostali rijetki stručni djelatnici najčešće se imenuju članovima stručnog tima i tamo gdje postoje predstavljaju snažnu stručnu i ljudsku potporu djetetu i odgajatelju. U literaturi ćemo naći određenje da je odgajatelj u instituciji za smještaj i tretman onaj stručni djelatnik koji najviše i najsystematičnije tijekom cijelog dana djetetu uz vrlo specifične oblike stručne pomoći pruža i skrb, zaštitu, podršku, nadzor, kontrolu, odgoj, vođenje, savjetovanje i sl. (Maier, 1987). Haghughy (1990) pak smatra da odgajateljska uloga uključuje dva jednako važna zadatka - roditeljski i profesionalni.

Očito je kako literatura upozorava na složenost stručnog djelovanja u prostoru izvanobiteljskog smještaja i tretmana djece. Pri tome su najčešće početne varijable pri analizi razine stručnosti neke konkretne institucije broj, spol i profil stručnih djelatnika.

Analizirajući efekte smanjivanja ustanova za izvanobiteljski smještaj djece i mladih Fulcher (1996) konstatira da se u tom procesu događa zanimljiv paradoks. Naime, u ustanovama radi sve manje stalno zaposlenih stručnih djelatnika, ali istovremeno nikada do sada u ovom području nije djelovalo tako puno različitih stručnjaka. Ta se značajna promjena postiže uvođenjem timskog rada, organiziranjem specijalističkih usluga izvan ustanove, a prije svega uključivanjem brojnih volontera u direktne svakodnevne aktivnosti s djecom.

Kakvo je stanje kod nas u odnosu na broj zaposlenih stručnih djelatnika i njihov stručni profil prikazano je u tablicama 1 i 2. Promatrajući podatke prezentirane u tablici 1 moglo bi se reći da do neke mjere i institucije/ odjeli iz promatranog uzorka slijede naznačeni trend, bar u onom dijelu koji se odnosi na mali broj stalno zaposlenih stručnjaka. Vidljivo je da polovina promatranih institucija/odjela ima između 5 i 14 stalno zaposlenih stručnih djelatnika, te da po tom kriteriju spada u male institucije. Gotovo podjednak broj institucija, odnosno odjela, moguće je temeljem kriterija broja zaposlenih stručnih djelatnika razvrstati u izuzetno male ( do 4 stručna djelatnika), srednje (15 do 30) i velike institucije (preko 30). Potpuno je drugo pitanje da li bi i gledano po nekim drugim kriterijima, primjerice broja djece s kojim rade ti stručnjaci, te iste ustanove ostale u navede-

nim kategorijama. Prema podacima dobivenim u ovom istraživanju većina od 42% promatranih institucija i odjela ide u red velikih (50 do 100 odgajanika) ili izuzetno velikih (preko 100 odgajanika). Ti podaci transformirani u omjer broja stručnih djelatnika prema broju djece pokazuju kako se on kreće od 1 (stručnjak) : 15 (djece) u 4.3% promatranih institucija pa do 1 : 1 u 10.9% institucija, pri čemu najveći broj od 28.3% promatranih institucija ima omjer 1 : 3.

Tradicionalni pogled na omjer broja stručnih djelatnika prema broju djece u sadašnje se vrijeme smatra neadekvatnim, pogotovo kad se uzme u obzir da djeca u institucionalni smještaj/tretman dolaze bremenita mnogobrojnim i puno složenijim problemima nego ranije. Taj tradicionalni omjer u kojem se u radu s lakšom populacijom govorilo o omjeru od 1 : 2-3 , a u radu sa složenijom populacijom u omjeru 1:1 danas se napušta ili je u velikom broju zemelja već napušten (Davison, 1995). Prema istom autoru suvremeni pristup pri određuju tog omjera treba voditi računa o : broju djece u ustanovi; poželjnom omjeru djece i osoblja tijekom cijelog dana (primjerice s grupom od 6 djece uvijek su dva odgajatelja tijekom dana - od buđenja do spavanja, osim kad su u školi); dnevnoj duljini vremena u kojem djeluje stručno osoblje; broju tjedana u godini kad je ustanova otvorena; dnevnom/tjednom broju radnih sati stručnih djelatnika (u Engleskoj je to trenutno 37 sati

Tablica 1. Broj i spol stručnih djelatnika

broj zaposlenih	ukupno aps.	%	muških aps.	%	ženskih aps.	%
bez odgovora	7	15.2	11	23.9	8	17.4
do 4 djelatnika	8	17.4	23	50.0	17	37.0
5-9 djelatnika	13	28.3	8	17.4	13	28.3
10-14 djelatnika	10	21.7	2	4.3	4	8.7
15-19 djelatnika	2	4.3	1	2.2	1	2.2
20-20 djelatnika	3	6.5	1	2.2	2	4.3
30-50 djelatnika	2	4.3	0	0	0	0
50 djelatnika	1	2.2	0	0	1	2.2

tjedno); broju sati godišnjih odmora i neradnih dana; prosječan broj dana koji godišnje ode na bolovanja i druge dopuste; prosječan broj sati koji tjedno odlazi na profesionalno usavršavanje u ustanovi, superviziju, posjete obiteljima odgajanika, rad s roditeljima, dnevne pauze, dnevne brifinge, tjedne radne sastanke, evaluacijske sastanke, suradnju sa školom i sl.; specifične zadatke povezane sa specifičnim potrebama djece koju ustanova smještava/tretira; broju sati potrebnih za sudjelovanje na edukacijama izvan ustanove.

Iz tablice 1 također je uočljivo da je u većim ustanovama omjer muških i ženskih djelatnika usklađeniji nego u manjim ustanovama u kojima prevladavaju stručni djelatnici ženskog spola. Saznanja iz literature upućuju na slične informacije. Napominje se, odgajateljska profesija je ženska profesija ne zato što se u njoj zapošljava više žena nego zato što one dulje ostaju u toj profesiji (Maier, 1987). Suvremeni svijet nastoji iznaći rješenja kako bi stručne djelatnike muškog spola motivirao i zadržao u ovoj profesiji jer je prisutnost stručnih djelatnika oba spola najprirodnije, najzdravije i najefikasnije stručno rješenje.

Analizirajući različitost američkog i europskog pristupa stručnosti odgojnih djelatnika u ustanovama za izvanobiteljski smještaj djece, Durkin i Durkin (1975, str 319) konstatiraju kako je suština tog posla u

"sažimanju ciljeva odgoja i tretmana u jednu cjelinu i na jednom mjestu". Konkretni način na koji to čine stručni djelatnici koji su u direktnom svakodnevnom kontaktu i odnosu s djecom i mladima ima dalekosežne efekte na cjelokupni stručni program institucije, kvalitetu socijalnog sustava koji se u instituciji razvija, organizaciju života te ostvarenje uloga koje sustav održavaju.

To sugerira pitanje tko se s pravom može kvalificirati za naziv stručnog djelatnika u institucijama za izvanobiteljski smještaj i tretman - da li je dovoljno imati bilo kakvu diplomu, određenu diplomu, da li možda treba imati neke osobine ličnosti, ili specifična stručna znanja i vještine, ili pak neku kombinaciju navedenog?

Neke od odgovora na stanje prisutnosti stručnih djelatnika u institucijama i odjelima promatranim u ovom istraživanju moguće je dobiti iz tablice 2. Prezentirani podaci otvaraju više pitanja nego što daju odgovora. Bez namjere da samo temeljem ovdje prezentiranih podataka odgovorimo na gore postavljena izuzetno složena pitanja, pošli smo od razmišljanja da obzirom na tip edukacije na fakultetima koje su završili s jedne strane i s obzirom na zahtijeve radne sredine u kojoj rade s druge strane, najveće šanse da ih se smatra stručnim djelatnicima u području izvanobiteljskog institucionalnog smještaja i tretmana treba dati socijalnim pedagogima, socijalnim radnicima, psiho-

stručni djelatnici po profilima	niži jedan	jedan	dva i više
psiholog	47.8	50.0	2.2
socijalni pedagog	58.5	19.6	21.9
socijalni radnik	34.8	43.5	21.7
defektolog	67.4	21.7	10.9
pedagog	56.5	28.3	15.3
profesor tjelesnog odgoja	65.2	13.0	21.7
profesor druge struke	39.1	34.8	26.0
teolog	89.1	8.7	2.2
druge struke	39.1	10.9	50.0

Tablica 2. Profil stručnih djelatnika

lozima i pedagogima. I zakonske odredbe idu u tom smjeru. No čini se da praksa trenutno ide u drugom smjeru i da su upravo navedeni profili stručnih djelatnika najugroženiji u promatranom području. Govoreći jezikom brojki iz tablice 2 opaža se da od oko 35 do 60% promatranih institucija/odjela nema u svojoj stručnoj ekipi bilo socijalnog radnika, bilo psihologa bilo socijalnog pedagoga.

Utješno može biti da sličnu situaciju nalazimo i u drugim zemljama 70-ih i 80-ih godina. Tako Maier (1987) konstatira da su krajem sedamdesetih upravo djelatnici u institucijama za izvanobiteljski smještaj/tretman najslabije plaćeni i da činjenica stručnosti (diploma i znanje) ne povlači značajno povećanje plaće. Isto konstatiraju i drugi autori za kasne 80-e godine. Iznosi se da je oko 70% osoblja u institucijama nestručno i u smislu diplome i u smislu znanja pa se događa da su upravo ti "nestručni stručni" djelatnici odgovoroni za sve aspekte skrbi, odgoja, pomoći i tretmana, što naravno ne koristi nikome, a najmanje djeci kojoj je ta pomoć potrebna i na koju imaju pravo, odnosno zbog koje su smještena upravo u te institucije. Stoga većina institucija nastoji iznaći vlastita rješenja putem intenzivnih internih treninga i edukacija (Davison, 1995).

Ovim istraživanjem nismo dobili informacije o tome kako se naše institucije nose s problemima stručnosti. Međutim, nedavnim istraživanjem (Žižak i sur., 1996) na uzorku odgajatelja istih institucija utvrđeno je kako odgajatelji procjenjuju da je najveća promjena koja se tijekom ratnih i poratnih vremena dogodila u prostoru djelatnosti izvanobiteljske institucionalne skrbi i tretmana odlazak stručnih djelatnika iz te djelatnosti. S druge strane odgajatelji su procjenjivali da je nedostatak adekvatnog stručnog osoblja jedna od najpoželjnijih promjena koju najhitnije treba ostvariti u budućnosti. Temeljem poznavanja stanja prakse kod nas moglo bi se reći kako postoji unutrašnja svijest o potrebi poboljšanja stanja stručnosti, ali da još uvijek nedostaju adekvatne aktivnosti u tom smjeru.

Jedna od najprepoznatljivijih dimenzija stručnosti u području izvanobiteljske institucionalne skrbi i tretmana je dimenzija odgojnog stila koji u sebi integrira stručnjakove sposobnosti, talente, znanja i vještine. Pri tome se pošlo od uobičajene podjele i definicije odgojnih stilova.

Autoritativni odgojni stil temelji se na strogosti, usmjerenosti na kažnjavanje i nesenzibilnosti za djetetovo viđenje vlastitog stanja i života. U pravilu se takvim odgojnim stilom nastoji postići poslušnost, a time i ovisnost djece od odraslih. Istraživanja pokazuju da su djeca odgajana pretežno na taj način više povučena, prestrašena i nesamostalna, te da su istovremeno nezadovoljna, neprijateljska i sumnjičava. Nasuprot ovom permisivni odgojni stil daje djeci puno sloboda i malo obveza. Nema čvrsto postavljenih granica i strukturiranih zahtjeva na djecu. Od djece se očekuje da sama kontroliraju svoje ponašanje i samostalno donose važne odluke. Na taj način odgajana djeca ostaju dugo socijalno i emocionalno nezrela, bez ustrajnosti i samopouzdanja. U demokratskom odgojnom stilu postoji međusobno uvažavanje djece i odraslih, koje rezultira dobrim međuljudskim odnosom. Postoje razumni, čvrsti i obrazloženi zahtjevi. Samostalnost djece se podržava i potiče. Djetetu se neprestano daje na znanje da je važno i uvaženo te što se od njega konkretno očekuje. Istraživanja sugeriraju da su na taj

Tablica 3. Odgojni stil

odgojni stil	aps.	%
autoritarni odgojni stil	3	6.5
permisivni odgojni stil	1	2.2
demokratski odgojni stil	27	58.7
odgojni stil nije jasno izražen	6	13.0
kombinacija demokratskog i drugih stilova	5	10.9

način odgajana djeca prijateljski raspoložena, kooperativna, samopouzdana, uspješna i odgovorna (Žižak, 1993).

Iako teorija daje jasne naznake razgraničenja pojedinih odgojnih stilova u praksi to nije uvijek baš najlakše razgraničiti i jasno odrediti. Da li je razlog tome i činjenica da različiti stručnjaci iz različitog područja ove fenomene vide izuzetno različito moguće je samo nagađati. Naime, istraživanje pokazuje da u promatranim institucijama/odjelima prevladava demokratski odgojni stil, ali da isto tako postoji značajan broj institucija u kojima odgojni stil nije lako prepoznatljiv i odrediv, bar ne procjenjivačima. Također je vidljivo da su glede odgojnih stilova, ili drukčije rečeno stilova rada stručnih djelatnika promatrane institucije donekle diferencirane.

U svakom slučaju podaci upozoravaju na potrebu usaglašavanja odgojnog stila, kao ukupnog izraza stila stručnog rada, s potrebama djece s jedne strane i stručnim programom institucije s druge strane.

Nešto diferenciranija dimenzija od odgojnog stila jesu zadaci i uloge stručnih-odgojnih djelatnika. Za njih se može reći da su obvezni stručni poslovi koje pojedini stručni djelatnik obavlja na svoj način i time izgrađuje ne samo različite uloge koje istovremeno i pojedinačno ispunjava nego i svoj prepoznatljiv odgojni stil. Budući je prostor djelovanja stručnjaka u izvanobiteljskom institucionalnom smještaju i tretmanu izuzetno širok vrlo je teško prepoznati brojne zadatke, stoga smo se u ovom istraživanju ograničili na snimanje stanja vezano uz percepciju uloga stručnih djelatnika.

U vrijeme kad su započinjale intenzivne diskusije oko toga što čini suštinu "nove profesije", kako se imenovalo profesionalno educirane odgajatelje djece s poremećajima u ponašanju, Bissonnier (prema Durkin i Durkin, 1975), određuje tri osnovna, progresivno postavljena profesionalna zadatka. U prvom redu, smatra Bissonnier, zadatak je odgajatelja da kontroliraju i usmjeravaju dijete uz istovremeno strukturiranje okoline i ukupnog životnog okruženja. Na drugoj razini njihov je zadatak postati za dijete važna osoba, osoba kakva

im je neophodna za zdrav razvoj a kakvu nisu imali u svom prirodnom životnom okruženju. Na najvišoj razini odgajatelj je koordinator i organizator dnevnih aktivnosti u okruženju koje ima pomagačko-tretmanska obilježja i time je manje frustrirajuće i ugrožavajuće za dijete od njegovog prethodnog životnog okruženja.

Tablica 4. *Kako odgajanci po mišljenju procjenjivača doživljavaju stručnjake*

Kako odgajanci trebaju doživljavati stručnjake	aps.	%
prijatelje	25	54.3
voditelje i usmjerivače	41	89.1
kontrolore	3	6.5
uzor i model ponašanja	26	56.5
saveznike i pomagače	21	45.7
zaštitnike i skrbnike	21	45.7

Podaci iz tablice 4 pokazuju da su stručna nastojanja u najvećoj većini institucija (89,1%) usmjerena na to da oni stručni djelatnici koji najdirektnije svakodnevno rade s djecom, u pravilu odgajatelji, budu od djece prepoznati kao voditelji i usmjerivači. Budući promatrane uloge, odnosno doživljaji uloga, nisu inkompatibilne, nego dapače preklapajuće, dosta visoke postotke postigla su i viđenja stručnjaka kao uzora, modela za ponašanje (56,5%), odnosno prijatelja (54,3%). Pomagačka i zaštitničko-skrbnička uloga u navedenoj su kombinaciji uloga najmanje isticane kao one kroz koje se želi da odgajanci vide i dožive stručne djelatnike. Dobiveni podaci usmjeravaju naše razmišljanje najmanje na dvije stvari. U prvom redu pokazuje se da je doživljaj uloga u skladu s dominantnim odgojnim stilom, a s druge strane da su tretmansko-suptivne uloge nedovoljno percipirane. To je u potpunosti u skladu s podacima dobljenim kako o broju stručnih djelatnika tako i o profilu stručnih djelatnika. Drugim riječima to bi ukazivalo da u slučaju diferencijacije promatranih institucija putem mreže ustanova treba voditi više računa upravo o



tim tretmansko suportivnim ulogama stručnih djelatnika i to kako birajući potrebne stručne djelatnike tako i usklađujući njihov broj s potrebama i zahtjevima određene skupine rizične djece i djece s poremećajima u ponašanju.

Daljnja diferencijacija fenomena stručnosti vodi k raščlambi informacija o konkretnim stručnim metodama kojima su ovladali i koriste se kako većina tako i pojedini stručni djelatnici.

Tablica 5. Dominantna stručna metoda

vrste metoda	aps.	%
klasični pedagoški postupci	22	47.8
nove metode	3	6.5
nešto drugo	5	10.9
bez odgovora	16	34.8

Tablica 6. Metoda koje primjenjuju pojedini stručni djelatnici

metode:	aps.	%
klasične pedagoške metode	8	17.4
eksreivne-kreativne tehnike	1	2.2
realitetna terapija	5	10.9
nešto drugo - kombinacija	4	8.7
bez odgovora	28	61.0

U tablici 5 pažnju plijene dvije informacije. U prvom redu saznanje da u gotovo 50% institucija promatranog uzorka dominantna metoda jesu klasični pedagoški postupci, a pažnje je vrijedan i podatak da gotovo trećina u uzorak uzetih institucija/odjela nije dala odgovor na to pitanje. S druge strane podaci prikazani u tablici 6 pokazuju da pojedini stručnjaci koriste nešto širi, ali još uvijek skroman repertoar metoda i tehnika pogodnih za rad na prevenciji ili otklanjanju poremećaja u ponašanju. Nemoguće je i ove informacije ne povezati s problemima stručnosti diskutiranim u odnosu na profil stručnih djelatnika. Uz to neka druga saznanja dobivena ovim istraživanjem, prikazana na drugom mjestu (Žižak i Koller-Trbović, 1997), upozoravaju da

obzirom na nedostatak teorijske podloge i na njoj utemeljenih izdiferenciranih ciljeva skrbi i tretmana, čemu se ovdje pridružuju saznanja o niskoj razini stručnosti, upozoravaju na nepostojanje programa izvanobiteljskog institucionalnog smještaja i tretmana, odnosno na postojanje ustanova bez programa (budući nedostaju neki od osnovnih elemenata programa kao što su ciljevi, stručne metode, stručni djelatnici, i sl).

## Analiza nekih obilježja organizacije stručnog rada

Kao što je već naglašeno uvid u stručnu i znanstvenu literaturu o izvanobiteljskom smještaju i tretmanu djece i mladih rizičnih ili s već ispoljenim poremećajima u ponašanju pokazuje dominaciju tema vezanih uz dijete, a naročito njegove poteškoće i problem ponašanja, kako prije tako i tijekom smještaja (Lasson, 1990). No, situacija kao da se polako mijenja pa tako obitelj, njene mogućnosti i odgovornosti, postaju sve više ne samo značajnim područjem rada u tretmanu nego i predmetom proučavanja. Sporije se mijenja situacija u prostoru poklanjanja pažnje i izučavanju izazova i poteškoća s kojima se susreću profesionalni djelatnici što djeluju u ustanovama za izvanobiteljski smještaj i tretman, organizacije rada i pomoći toj specifičnoj skupini pomagača.

Nije ništa novo rečeno kad se kaže da se radi o izuzetno složenoj, stresnoj i zahtjevnoj djelatnosti. Posao u institucijama za izvanobiteljski smještaj rizične djece i djece s već ispoljenim poremećajima u ponašanju ide u red najstresnijih djelatnosti u prostoru skrbi za djecu i mlade. On je složen, naporan i zahtjevan čak i za izuzetno dobro pripremljene i stručno educirane djelatnike. Kako je tek onda s nepripremljenim i neadekvatno educiranim djelatnicima? Stoga ne začuđuje da istraživanja pokazuju kako je fluktuacija djelatnika u ovoj profesiji izuzetno visoka, a posebno izražena u prvoj godini rada kad taj posao napušta čak 40% zaposlenih djelatnika (Maier, 1987).

Očito je da na jednoj razini postoji, kako kod nas tako i u svijetu, ulazak nepripremljenih i nestručnih djelatnika u prostor djelatnosti izvanobiteljskog institucionalnog smještaja. S druge je strane također očito da se djelatnicima koji ostaju u toj složenoj djelatnosti ne pruža dovoljno, a često puta nimalo, stručne podrške kroz timski rad i rasterećenje u donošenju i realizaciji za dijete životno važnih odluka. Na to ukazuju i rezultati prezentirani u ovom radu. Iskustveno je pak znano da organizacija rada vrlo često, najblaže rečeno, donosi puno neizvjesnosti a sustavna edukacija i supervizija u pravilu izostaju. Također nedostaje organiziran sustav sustručnjačke podrške na lokalnoj ili pak državnoj razini u vidu stručnih organizacija ili bar redovitih susreta s ciljem razmjene iskustva.

Kako su navedene dimenzije izvanobiteljske institucionalne skrbi i tretmana izuzetno značajne za podizanje i održavanje kvalitete skrbi i tretmana to će one svoj pravi smisao dobiti tek u budućnosti. Iskustveno je poznato da većinu spomenutih dimenzija organizacije stručnog rada kod nas tek treba osmisliti i uvoditi u navedeni prostor. Te dimenzije organizacije stručnog rada stoga nije bilo moguće ispitivati. Tako je u ovom istraživanju pažnja usmjerena na samo nekoliko tradicionalnih varijabli iz prostora organizacije stručnog rada. Za te se dimenzije organizacije stručnog rada naime pretpostavljalo da su u domeni odlučivanja svake pojedinačne institucije te da je stoga informacije o njima smisleno tražiti. Radi se o informacijama vezanim uz klasične načine motiviranja stručnih djelatnika - nagrađivanjem i discipliniranjem.

Tablica 7. Sustav nagrađivanja stručnih djelatnika

vrste nagrada	aps.	%
materijalna	2	4.3
slobodni dani	6	13.0
nagrada / pohvala u pismenoj formi	1	2.2
druge vrste	1	2.2
bez odgovora	36	78.3

Tablica 8. Aktivnosti i postignuća djelatnika koji se nagrađuju

aktivnosti i postignuća	aps.	%
zalaganje na poslu	8	17.4
uspjeh odgajnika	2	4.3
osuvremenjavanje djelatnosti	1	2.2
drugo	2	2.2
bez odgovora	33	71.8

Sustav nagrađivanja djelatnika očito je vrlo siromašan i nestrukturiran. Moguće je to zaključiti iz činjenice da oko 80% promatranih institucija/odjela na to pitanje nije dalo odgovor, a tamo gdje je odgovor dat kao dominantan način nagrađivanja izdvaja se davanje slobodnih dana. Pri tome se iz vrlo šturih podataka može naslutiti da ukoliko postoji neka vrsta nagrađivanja ona je uglavnom povezana s nedovoljno jasnim kriterijem zalaganja na poslu. Ako je iz nekih ranijih analiza podataka dobivenih ovim istim istraživanjem u odnosu na potrebe djece bilo moguće zaključiti da su domovi "tužna" mjesta za djecu (Žižak i Koller-Trbović, 1997), onda u ovom radu prezentirani rezultati vezani uz motivaciju stručnih djelatnika potkrepljuju zaključak da su ti isti domovi "tužna" mjesta i za stručne djelatnike.

Zanimalo nas je kakva je negativna motivacija stručnih djelatnika. Uočljivo je da su odgovori na ovo pitanje zapravo izostali. Na neki način i to je informacija. Informacija o tome da se o nekim pitanjima profesionalnosti nedovoljno zna i govori, da je u tom prostoru puno nedorečenosti pa i tabu tema. Tamo gdje su odgovori dati najčešćim disciplinskim prekršajem prepoznaje se upravo neprofesionalno ponašanje, kako stručnih djelatnika, tako i drugih djelatnika promatranih institucija. Čime se naravno otvara pitanje što je to konkretno neprofesionalno ponašanje u svakoj pojedinačnoj instituciji. Najlakši odgovor na to pitanje svakako bi glasilo da se profesionalna i neprofesionalna ponašanja djelatnika u ovoj djelatnosti definiraju u skladu s dogovo-

Tablica 9. Najčešći disciplinski prekršaji djelatnika

vrste prekršaja	stručni aps.	%	ostali aps.	%
neprofesionalno ponašanje	6	13.0	5	10.9
kašnjenje na posao	1	2.2	2	4.3
kašnjenje s dokumentacijom	1	2.2	0	0
drugi prekršaji	2	4.3	1	2.2
nije bilo prekršaja	2	4.3	3	6.5
bez odgovora	34	73.9	35	76.1

renim etičkim kodeksom struke. No što kad takav kodeks ne postoji? Čije prosudbe tada postaju mjerilo profesionalnosti ili neprofesionalnosti?

## ZAKLJUČNA RAZMIŠLJANJA

Pri projektiranju zamisli o utvrđivanju stanja izvanobiteljskog institucionalnog smještaja i tretmana djece rizične na pojavu ili s već iskazanim poremećajima u ponašanju pošlo se od nekih iskustvenih i nekih teorijskih saznanja. U općeteorijskom smislu poznato je da institucije za izvanobiteljski smještaj/tretman djece i mladih imaju obvezu pružiti toj djeci najkvalitetniji smještaj, skrb, odgoj i tretman. U suštini tog generalnog zahtijeva leži razumijevanje da djeca i mladi imaju neotuđivo pravo tu skrb, odgoj i tretman primiti od najstručnijih, nasposobnijih i najmotiviranijih odraslih osoba (Davison, 1995). Na iskustvenoj razini postojao je doživljaj da je svakodnevica izvanobiteljskog institucionalnog smještaja/tretmana bitno drukčija, te da odstupa ne samo od teorijski poželjne, nego često puta i od realno moguće kvalitete. Da li je to stvarno tako pokušalo se provjeriti i ovim radom analizirajući samo neke temeljne elemente stručnosti i organizacije stručnog rada u institucijama za izvanobiteljsku skrb i tretman.

U radu prezentirani i interpretirani rezultati omogućavaju nekoliko zaključaka koji pak mogu otvoriti prostor novom načinu

razmišljanja i postupanja u prostoru stručnosti i organizacije stručnog rada.

Na prvoj, moglo bi se reći formalno i sadržajno najočitijoj razini, rezultati su pokazali da je glede broja i profila stručnih djelatnika prisutnih u prostoru izvanobiteljske skrbi i tretmana stanje daleko od zadovoljavajućeg. Tome treba pridodati ono što je prva, logična i direktna, posljedica takvog stanja, a to je nepovoljan omjer broja stručnih djelatnika prema broju odgajnika. Ti rezultati upućuju na zaključak o nužnosti i hitnosti unapređenja zatečenog stanja što preciznijim definiranjem standarda potrebne i poželjne razine stručnosti upravo na ovom vrlo specifičnom prostoru djelatnosti socijalne skrbi za djecu i mlade. Posebice upućuju na značenje diferenciranog pristupa pri utvrđivanju potrebnog omjera stručnih djelatnika i djece u različitim vrstama institucija, a na generalnoj razini o potrebi uvažavanja suvremenih pristupa utvrđivanju tog omjera u svim promatranim institucijama.

Rezultati koji su također dobiveni ovim istraživanjem, a koje je potrebno gledati više kao informacije o suštinsko-sadržajnoj strani stanja stručnosti u promatranim institucijama za izvanobiteljski smještaj, također upućuju na zaključak da je stanje vrlo složeno i nezadovoljavajuće. Međutim, moglo bi se reći da su ti rezultati gotovo direktna posljedica prethodne razine stručnosti. Stoga saznanja o ujednačenosti programa promatranih institucija kroz

odgojne stilove, zadatke i uloge stručnih djelatnika te metode rada upućuje na potrebu ne samo formalnog nego i stvarnog razlikovanja skupina institucija, te u skladu s tim definiranje minimalnih stanarda programa za takve pojedine skupine institucija.

Treća skupina rezultata vezana je uz uski segment organizacije stručnog rada. Promišljanje tih rezultata u ovom je radu rezultiralo zaključkom kako organizacija stručnog rada ne prati suvremene trendove. Ti suvremeni trendovi sugeriraju puno suptilniji pristup kako potrebama djece u izvanobiteljskoj skrbi i tretmanu tako i potrebama stručnih djelatnika. Na tom tragu u radu je progovoreno o potrebi napuštanja

klasične motivacije stručnih djelatnika. Naznačena je potreba uvođenja interne edukacije i supervizije kao neophodnih suportivnih strategija za stručne djelatnike, te cijeli niz drugih mogućih strategija pomoći stručnim djelatnicima.

Pristupiti takvim sustavnim promjenama na kakve se upućuje u ovom radu nije ni lako ni brzo niti jeftino. Međutim, rezultati su pokazali da je promjena postojećeg stanja izvanobiteljskog smještaja promatrane populacije izazov na koji će djelatnost socijalne skrbi morati odgovoriti ukoliko želi zadovoljiti proklamirane ciljeve prava djeteta i kvalitete odgoja, skrbi i tretmana.

## LITERATURA

1. Davison, A.J. (1995): Residential Care. Arena, Aldershot.
2. Durkin, P.D. & A.B. Durkin (1975): Evaluating Residential Treatment Programs for Disturbed Children. (u) Guttentag, M. and E.L. Struening (eds): Handbook of Evaluation Research, SAGE Publications, Beverly Hills, London, 275-341.
3. Fulcher, L.C. (1996): Stari i novi svijet. Kriminologija & socijalna integracija, 4,2, 164-172.
4. Hoghugh, M. (1990): Worker-Child Relationships. (u) The Changing Roles of Children, Parents, Childcare Workers - Who Learns from Whom? FICE Kongress 1990. Praha, 199-214.
5. Koller-Trbović i sur. (1996): Zadovoljstvo odgajatelja osobnim životom u promijenjenim životnim okolnostima. Kriminologija & socijalna integracija, 4,2, 120-127.
6. Lasson, S.M. (1990): Residential Homes - Who Is Educating Whom? (u) The Changing Roles of Children, Parents, Childcare Workers - Who Learns from Whom? FICE Kongress 1990, Praha, 20-30.
7. Maier, H.W. (1987): Developmental Group Care of Children and Youth: Concepts and Practice. The Haworth Press, New York - London.
8. Mesman Schultz, K. (1992): Social Climate, Client Satisfaction and Quality of Residential Treatment Programs. (u) Van Der Ploeg, J.D. at all (eds): Vulnerable Youth in Residential Care. Part 1. Garant, Leuven-Apeldoorn, 249-261.
9. Morris, D.R. (1996): Institutionalization and the Reform Process: A System Dynamics Perspective. Educational Policy, 10, 4, 427-447.
10. Peters, D.L. and R.A. Madle (1991): The Development of Effective Child and Youth Care Workers. (u) Becker, J. and Z. Eisikovitz (eds): Knowledge Utilization in Residential Child and Youth Care Practice. Child Welfare League of America, Washington, D.C., 291-313.
11. Van der Ploeg, J.D. (1992): Social Competence and Social Support in Residential Care. (u) Van der Ploeg at all (eds): Vulnerable Youth in Residential Care. Part 1. Garant, Leuven-Apeldoorn, 19-35.
12. Žižak, A. (1993): Relacije roditeljskog odgojnog stila i socioemocionalnog statusa djece. Kriminologija & socijalna integracija, 1, 1, 107-117.
13. Žižak, A. (1994): Postoji li obiteljska uloga institucionalnog smještaja. Naša obitelj danas - Zbornik radova. Ministarstvo rada i socijalne skrbi, Zagreb, 424-430.
14. Žižak, A. i sur. (1996): Odgajatelji: kontinuitet i promjena. Kriminologija & socijalna integracija, 4,2, 103-120.
15. Žižak, A. i N. Koller-Trbović (1997): Characteristics of Extrafamilial Care in the Republic of Croatia. (u tisku)

## STAFFING AND ORGANIZATION OF PROFESSIONAL WORK IN EXTRAFAMILIAL INSTITUTIONAL ACCOMMODATION AND TREATMENT IN THE REPUBLIC OF CROATIA

### Abstract

This paper, as a part of the scientific research project "Models of Interventions Aimed at Preventing Behaviour Disorders", is focused on studying the state of staffing and organization of professional work in extrafamilial institutional accommodation and treatment of children at the risk of behaviour disorders or having already manifested behaviour problems. Several basic characteristics of staffing and organization of professional work were analyzed, like the number, profile and gender of staff, educational styles and work methods, as well as major responsibilities of staff. On the level of the organization of professional work, the manner of motivating the staff was surveyed. The survey was conducted on a sample of 46 institutions/departments from the category of social welfare institutions, i.e. children's homes, educational centres and group homes in the territory of the Republic of Croatia. By the use of the Questionnaire on Extrafamilial Accommodation, created according to the model of L. Fulcher's "Twelve Comparative Variables" (1996), the dimensions observed were evaluated by child care workers and principals.

The study has shown that one half of the institutions/departments observed employ between 5 and 14 staff and according to that criterion fall within the group of small institutions. A consideration of the ratio between the number of staff and the number of children shows that in the majority of institutions, i.e. almost a third, there is one staff member at three children. The ratio between male and female staff is more balanced in larger institutions. Between 35 and 60% of institutions observed are not staffed with either a social worker, a social pedagogue or a psychologist. The dominant educational style has proven to be the democratic style, while the most frequent professional procedures fall into the category of classic pedagogic methods. This corresponds to the principals' and therapists' assessment that the children most frequently experience the staff as leaders and guides. In respect of the organization of professional work, the results have shown an orientation to a non-systematic positive motivation and raised a number of questions as to the necessity of new strategies for helping the helpers.

The overall results obtained point to an unsatisfactory state in respect of staffing and organization of professional work and suggest a need for systematic changes.