

Stručni rad

Supervizija u školi: Podrška stručnom razvoju i mentalnom zdravlju zaposlenika

Jasna Colnerič

Osnovna škola Ferda Vesela Šentvid pri Stični, Slovenija

Sažetak

Supervizija u školama predstavlja strukturirani i profesionalno vođeni proces psihološke i pedagoške podrške, usmjeren na unaprjeđenje profesionalnih kompetencija nastavnog i stručnog kadra u odgojno-obrazovnim institucijama. Temelji se na principima reflektivne prakse, gdje sudionici – uključujući učitelje, stručne suradnike (psihologe, pedagoge, socijalne pedagoge, logopede i dr.) te druge djelatnike – pod stručnim vodstvom certificiranog supervizora analiziraju i integriraju vlastita profesionalna iskustva, interpersonalne dinamike, stresore te etičke i profesionalne dileme. Cilj supervizije nije samo emocionalna podrška i prevencija profesionalnog sagorijevanja (burnout syndrome), već i razvoj metakognitivnih sposobnosti, emocionalne pismenosti te reflektivnih vještina koje su ključne za učinkovitu pedagošku praksu. Supervizija također doprinosi jačanju profesionalnog identiteta, unaprjeđenju komunikacijskih strategija i povećanju otpornosti (resilijencije) na psihosocijalne pritiske koji proizlaze iz složenosti obrazovnog konteksta. U posljednjem desetljeću supervizija se afirmira kao nezaobilazan alat unutar sustava profesionalnog usavršavanja u obrazovanju te kao dio strategija brige za mentalno zdravlje zaposlenika u školama.

Ključne riječi: stručni suradnici, supervizija, profesionalne kompetencije, odgojno-obrazovne ustanove, reflektivna praksa

1. Uvod

Supervizija u školi je stručno vođen i strukturiran oblik podrške namijenjen zaposlenicima u odgojno-obrazovnim ustanovama – učiteljima, stručnim suradnicima i drugim profesionalcima. Njezin je osnovni cilj omogućiti siguran, povjerljiv i reflektivan prostor u kojem sudionici mogu dublje promišljati o svom profesionalnom radu, izazovima u radu s učenicima, odnosima s kolegama te osobnim i stručnim dilemama. Supervizija potiče razvoj reflektivne prakse, jača profesionalni identitet, unapređuje međuljudsku komunikaciju te doprinosi učinkovitijem nošenju sa stresom. Ima važnu ulogu u prevenciji profesionalnog sagorijevanja, jer pruža mogućnost emocionalnog rasterećenja i pronalaženja funkcionalnih strategija suočavanja s profesionalnim i emocionalnim zahtjevima. Redovitom primjenom supervizije škole doprinose povećanju kvalitete pedagoškog rada, očuvanju mentalnog zdravlja zaposlenika i stvaranju poticajnijeg okruženja za sve sudionike odgojno-obrazovnog procesa.

2. Što je supervizija i važnost supervizije u školskom okruženju

Supervizija je strukturirani proces u kojem supervizant (pojedinaac ili grupa) pod vodstvom supervizora analizira vlastitu profesionalnu praksu, promišlja o emocionalnim reakcijama i traži načine za unapređenje svoga rada. U školskom kontekstu supervizija ima tri glavne funkcije:

- Obrazovna funkcija – razvoj stručnih znanja i profesionalnih kompetencija.
- Podrška – emocionalno rasterećenje i suočavanje sa stresom.
- Istraživačka funkcija – refleksija i istraživanje vlastite prakse. [1]

Zaposlenici u školama često su izloženi visokoj razini stresa zbog zahtjeva kurikuluma, odnosa s učenicima, kolegama i roditeljima, kao i zbog sve većih očekivanja društva. Supervizija pruža siguran prostor za razgovor, podršku i profesionalni razvoj. Istraživanja pokazuju da redovita supervizija poboljšava radnu

klimu, smanjuje rizik od sagorijevanja i doprinosi većoj predanosti i kvaliteti pedagoškog rada. [2]

Supervizija u školama provodi se na različite načine:

- Individualna supervizija – namijenjena pojedincima koji žele dublje reflektirati svoj rad.
- Grupna supervizija – najčešći oblik u školstvu; omogućuje međusobno učenje i razmjenu iskustava.
- Timsku superviziju – uključuje cijeli tim (npr. savjetodavnu službu, učiteljski zbor), često usmjerenu na grupnu dinamiku i suradnju. [3]

2.1. Izazovi pri uvođenju supervizije u školskom okruženju

Supervizija je sve više prepoznata kao važno sredstvo za podršku profesionalnom razvoju i mentalnom zdravlju zaposlenika u školama. Unatoč brojnim prednostima koje donosi, škole se često suočavaju s različitim izazovima prilikom njezina uvođenja i uključivanja u svakodnevnu praksu. U ovom ćemo članku predstaviti glavne prepreke i poteškoće s kojima se odgojno-obrazovne ustanove susreću pri uspostavljanju supervizijskog sustava. Jedan od najvećih izazova svakako je organizacija vremena. Učitelji i stručni djelatnici često su preopterećeni zahtjevnim rasporedom, pripremama za nastavu, dodatnim obvezama i administracijom. Supervizija, koja zahtijeva redovite i planirane sastanke, može se stoga doimati kao dodatni napor ili smetnja u radnom procesu. U nekim školama još uvijek nije dovoljno jasno što supervizija zapravo jest i kako može koristiti pojedincima i kolektivu. Zbog manjka informacija ili predrasuda o superviziji, neki zaposlenici smatraju da je riječ o obliku nadzora ili ocjenjivanja njihovog rada, što smanjuje njihovu spremnost na suradnju. Supervizija se temelji na povjerenju i sigurnom okruženju u kojem pojedinci mogu otvoreno dijeliti svoje izazove i osjećaje. U školskom okruženju, gdje postoji bliska povezanost među kolegama i vodstvom, mogu postojati sumnje glede sigurnosti informacija i povjerljivosti. Ako supervizija nije pravilno organizirana, to može dovesti do zadržanosti i površne

suradnje. Kvaliteta supervizije u velikoj je mjeri ovisna o kompetencijama supervizora. U nekim regijama ili školama nedostaje dovoljno osposobljenih stručnjaka koji bi mogli profesionalno provoditi superviziju. Također se postavlja pitanje trebaju li superviziju provoditi unutarnji djelatnici ili vanjski stručnjaci, što utječe na dinamiku i učinkovitost procesa. Uvođenje supervizije često zahtijeva dodatna financijska sredstva – za osposobljavanje supervizora, organizaciju sastanaka ili angažiranje vanjskih stručnjaka. U vrijeme ograničenih proračuna za obrazovanje i razvoj zaposlenika, to može predstavljati prepreku za sustavno i trajno uvođenje supervizije. U nekim školama prevladava kultura koja nije sklona otvorenoj komunikaciji o problemima i osobnim izazovima. Takvo okruženje može smanjiti motivaciju za superviziju. Osim toga, zaposlenici se često boje promjena ili novih pristupa ako nisu jasno razumjeli njihovu svrhu i koristi. [1,2,3]

2.2. Primjer dobre prakse supervizije u školi

Uvođenje supervizije u školsku praksu pokazalo se kao vrlo učinkovito u unaprjeđenju različitih aspekata profesionalnog rada i međuljudskih odnosa među zaposlenicima. Prije svega, nastavnici su uspostavili otvoreniju i kvalitetniju komunikaciju, što je rezultiralo boljim razumijevanjem izazova s kojima se suočavaju njihovi kolege. Takav pristup potaknuo je međusobnu empatiju i osjećaj zajedništva unutar radnog kolektiva. Redovita supervizijska podrška pomogla je zaposlenicima u boljoj regulaciji radnog stresa te smanjenju osjećaja izolacije i usamljenosti, što je ključno za prevenciju profesionalnog sagorijevanja. Time je stvoren prostor u kojem djelatnici mogu otvoreno razgovarati o svojim problemima i izazovima, te pronaći konstruktivne načine za njihovo rješavanje. Osim emocionalne podrške, supervizija je značajno doprinijela i razvoju stručnih kompetencija. Kroz strukturiranu zajedničku refleksiju nastavnici su razvili nove, inovativne pedagoške pristupe i metode rada, koje su doprinijele kvalitetnijem i učinkovitijem odgojno-obrazovnom procesu. [4,5]

Sve navedeno imalo je pozitivan učinak na školsku klimu. Povećana povezanost i suradnja među zaposlenicima pozitivno su utjecale ne samo na međuljudske

odnose unutar kolektiva, nego i na učenike i roditelje, stvarajući poticajnije i sigurnije okruženje za sve sudionike obrazovnog procesa.

Transakcijska analiza (TA) se temelji na razumijevanju međuljudskih komunikacijskih obrazaca i unutarnjih stanja pojedinca koja utječu na način na koji se zaposlenici odazivaju na različite situacije u radnom okruženju. U supervizijskom procesu, pomoću transakcijske analize, supervizor vodi supervizanta kroz analizu komunikacijskih transakcija među sudionicima, prepoznavanje uloga roditelja, odrasle osobe i djeteta te njihov utjecaj na međuljudske odnose i rješavanje sukoba. TA omogućava refleksiju o vlastitim obrascima ponašanja i emocionalnim reakcijama, što pridonosi boljem razumijevanju sebe i suradnika. Primjena transakcijske analize u superviziji potiče otvorenu i učinkovitu komunikaciju, smanjuje sukobe te jača povjerenje i međusobnu podršku u školskom timu. Time se povećava stručna kompetencija zaposlenika, poboljšava psihološko blagostanje i stvara poticajnije radno okruženje.

Pomoću TA smo unapređivali komunikaciju, naše reakcije na različite situacije te razumijevanje sebe i drugih. Sastajali smo se jednu godinu (2023./2024. i pomalo 2024./2025.), svaki mjesec po dvije školske sate. Puno smo radili na ego stanjima. Razumevanje ego stanja — roditelja, odrasle osobe i djeteta — ključno je sredstvo u superviziji i svakodnevnom radu u školskom okruženju jer omogućava dublji uvid u obrasce ponašanja i komunikaciju među zaposlenicima. Svako ego stanje donosi specifične misli, osjećaje i načine reagiranja koji utječu na kvalitetu suradnje i rješavanje sukoba. U superviziji, razumijevanje ego stanja pomaže supervizantima prepoznati kada njihovi odgovori proizlaze iz prošlih obrazaca (ego stanje roditelja ili djeteta), a kada djeluju iz odraslog stanja koje je racionalno, objektivno i prilagodljivo. Ta svijest omogućava bolje upravljanje vlastitim emocijama i reakcijama, što vodi konstruktivnijoj komunikaciji i učinkovitijem rješavanju problema. U školi, gdje su međuljudski odnosi i suradnja ključni, razumijevanje ego stanja doprinosi boljoj međusobnoj komunikaciji između nastavnika, učenika i roditelja. Pomaže u sprječavanju nesporazuma, smanjuje stres i jača psihološku sigurnost cijele školske zajednice.

Ukratko, poznavanje i primjena koncepta ego stanja u superviziji i školskom radu doprinosi razvoju zrelih, poštovanja vrijednih i učinkovitih međuljudskih odnosa, što izravno utječe na kvalitetu obrazovnog procesa i dobrobit svih uključenih.

Jedna od ključnih koristi TA jest prepoznavanje tri ego stanja: roditelja, odrasle osobe i djeteta. Svako od tih stanja karakteriziraju specifični obrasci mišljenja, osjećaja i reakcija. U sporu s učenikom, učitelj koji koristi TA može prepoznati iz kojeg ego stanja proizlazi njegovo vlastito ponašanje i ponašanje učenika. Primjerice, često sukob nastaje kada učitelj komunicira iz roditeljskog stanja — autoritativno ili kritički — dok učenik reagira iz djetinjeg stanja, izražavajući bunt ili strah. Svjesnost o tome omogućava učitelju da se osvijesti i preusmjeri komunikaciju u odraslo ego stanje, koje je racionalno, smireno i objektivno. Ovaj pristup pomaže u smanjenju emocionalnih tenzija i otvara prostor za konstruktivan dijalog. Učitelj, djelujući iz odraslog stanja, može bolje razumjeti emocionalne potrebe učenika i prilagoditi svoj odgovor, čime se potiče empatija i povjerenje. Osim toga, TA omogućava prepoznavanje i promjenu štetnih komunikacijskih obrazaca, kao što su kritiziranje ili pasivno-agresivno ponašanje, te njihovu zamjenu s pozitivnim i otvorenim načinima razmjene mišljenja. Kroz primjenu transakcijske analize, učitelj također razvija samorefleksiju — postaje svjestan vlastitih emocionalnih reakcija i načina na koje one utječu na interakciju s učenikom. Takva svjesnost vodi ka boljoj emocionalnoj regulaciji i učinkovitijem upravljanju konfliktima.

3. Zaključak

Supervizija predstavlja ključni element u osiguravanju kvalitete i održivog profesionalnog razvoja zaposlenika u školskom okruženju. Kroz sustavnu podršku, refleksiju i stručno vođenje, supervizija omogućava zaposlenicima prevladavanje svakodnevnih izazova, smanjenje stresa te prevenciju sindroma izgaranja. Jedan od važnih alata u tom procesu je razumijevanje koncepta ego stanja — roditelja, odrasle osobe i djeteta — koji pomaže zaposlenicima osvijestiti vlastite obrasce ponašanja, emocije i načine komunikacije. Ova svjesnost doprinosi konstruktivnijem rješavanju sukoba, jačanju međuljudskih odnosa i poboljšanju timske suradnje. Istovremeno, supervizija potiče učinkovitu komunikaciju i unapređuje stručne kompetencije, što se izravno odražava na kvalitetu pedagoškog rada i dobrobit svih sudionika obrazovnog procesa. U vremenu brzih promjena i sve većih zahtjeva, supervizija je neizostavan alat koji školama omogućuje stvaranje poticajnog, sigurnog i profesionalnog radnog okruženja.

4. Popis literature

- [1] Kadivec, S. (2011.). Supervizija v vzgoji in izobraževanju: med teorijo in prakso. Ljubljana: Pedagoška fakulteta.
- [2] Žorga, S. (2009.). Supervizija kot učna pomoč strokovnjakom v vzgoji in izobraževanju. V: Krek, J., Metljak, M. (ur.), Bela knjiga o vzgoji in izobraževanju v RS. Ljubljana: MŠŠ.
- [3] Tavčar Krajnc, M. (2020.). »Pomembnost supervizije za profesionalni razvoj učitelja«. *Sodobna pedagogika*, 71(1), 52–69.
- [4] Berne, E. (1964.). Transakcijska analiza u psihoterapiji. Zagreb: Naklada Slap.
- [5] Stewart, I., & Joines, V. (1987.). Transakcijska analiza u psihoterapiji i svakodnevnom životu. Zagreb: Školska knjiga.