

ՍՈՒՊԵՐՎԻԶԻԱՆ ՍՈՑԻԱԼԱԿԱՆ ԱՇԽԱՏԱՆՔՈՒՄ

ԵՐԵՎԱՆԻ ՊԵՏԱԿԱՆ
ՆԱԽԱՆԱԲԱՆ

ԵՐԵՎԱՆԻ ՊԵՏԱԿԱՆ ՀԱՄԱԼՍԱՐԱՆ

Մ. Անտոնյան, Ա. Սահակյան, Ա. Խաչատրյան,
Ռ. Մարկոսյան, Ն. Գեղամյան, Ա. Ոսկանյան

**ՍՈՒՊԵՐՎԻԶԻԱՆ ՍՈՑԻԱԼԱԿԱՆ
ԱՇԽԱՏԱՆՔՈՒՄ**

Ուսումնական ձեռնարկ

**ԵՐԵՎԱՆ
ԵՊՀ ՀՐԱՏԱՐԱԿԶՈՒԹՅՈՒՆ
2016**

ՀՏԴ 364-4
ԳՄԴ 65.272
Ս 949

*Երաշխավորված է տպագրության Երևանի պետական համալսարանի
սոցիոլոգիայի ֆակուլտետի գիտական խորհրդի կողմից*

Խմբագիրներ՝

Արտակ Խաչատրյան, փ.գ.թ., դոցենտ
Սիրա Անտոնյան, ս.գ.թ., դոցենտ

Գրախոսներ՝

Մարիա Զալալսկայա, ս.գ.դ., պրոֆ., ԵՊՀ կիրառական սոցիոլոգիայի ամբիոն
Արմինե Մխիթարյան, տ.գ.թ., ՀՀ ԱՍՀՆ աշխատանքի և սոցիալական
հոտազոտությունների ազգային ինստիտուտ

Սույն ուսումնական ձեռնարկը պատրաստվել է
ԵՊՀ սոցիալական աշխատանքի և սոցիալական տեխնոլոգիաների ամբիոնի
և «Ներդաշնակ հասարակություն» սոցիալական աշխատողների հայկական
ասոցիացիա ՀԿ-ի կողմից:

Հեղինակները շնորհակալություն են հայտնում սոցիալական աշխատանքի
մագիստրոսներ Մարիամ Մազմանյանին և Տաթևիկ Կարապետյանին
ուսումնական ձեռնարկի մշակման աշխատանքներին աջակցելու համար:

Ս 949 Սուպերվիզիան սոցիալական աշխատանքում/Ուսումնական ձեռնարկ:
Մ. Անտոնյան, Ա. Սահակյան, Ա. Խաչատրյան, Ռ. Մարկոսյան, Ն. Գեղա-
մյան, Ա. Ոսկանյան: -Եր.: ԵՊՀ հրատ., 2016, 176 էջ:

Ձեռնարկի նպատակն է օգնել սոցիալական աշխատանքի մասնագետներին, ուսանողնե-
րին և ոլորտում գործունեություն ծավալող սոցիալական աշխատանքի սուպերվիզորներին՝
ուսումնասիրելու սուպերվիզիայի հայեցակարգը, գործառույթներն ու իրականացման
առանձնահատկությունները սոցիալական աշխատանքում: Ձեռնարկում անդրադարձ է
կատարվում ՀՀ սոցիալական պաշտպանության համակարգի ներկա բարեփոխումներին և
դրանց շրջանակում սուպերվիզիայի իրականացման հնարավորություններին:

Գիրքն օգտակար կլինի բուհերի դասախոսների և ուսանողների, ինչպես նաև սոցիալական
աշխատանքի պրակտիկայում ներգրավված մասնագետների համար:

ՀՏԴ 364-4
ԳՄԴ 65.272

ISBN 978-5-8084-2161-5

© ԵՊՀ հրատ., 2016
© Հեղ. խումբ., 2016

YEREVAN STATE UNIVERSITY

M. Antonyan, A. Sahakyan, A. Khachatryan, R. Markosyan,
N. Geghamyan, A. Voskanyan

SUPERVISION IN SOCIAL WORK

Educational Manual

**YEREVAN
YSU PRESS
2016**

*Recommended for publication by
Scientific Council of YSU Faculty of Sociology*

Editors:

A. Khachatryan Ph.D. in Philosophy, Associate professor
Faculty of Sociology. Head of Chair of Social Work and Social Technologies
M. Antonyan Ph.D. in Sociology, Associate professor
Faculty of Sociology. Chair of Social Work and Social Technologies

Reviewers:

M. Zaslavskaya Ph.D. in Sociology, Professor, YSU Department of Applied
Sociology
A. Mkhitarian Ph.D. in Economics, MLSA National Institute of Labour and
Social Researches of RA

The educational manual was developed by Department of Social work and Social
Technologies of YSU Faculty of Sociology and the “Harmonic Society” Armenian
Association of Social Workers NGO.

The authors would like to thank Ms. Mariam Mazmanyanyan and Ms. Tatevik
Karapetyan for participation in the development of the educational manual.

**M. Antonyan, A. Sahakyan, A. Khachatryan, R. Markosyan,
N. Geghamyan, A. Voskanyan**

Supervision in Social Work/Educational Manual. -Yerevan, YSU Press, 2016,
176 p.

The manual aims to be a supplementary learning material for social work
students and professionals and a practical guide for supervisors. The manual
contains all essential information about concept of supervision in social work, its
functions and processes, and current challenges of its implementation in the context
of current reforms in Armenian Social Protection System.

The book can be useful for universities' lecturers and students as well as for
those involved in Social work practice.

© YSU Press, 2016

© M. Antonyan, A. Sahakyan, A. Khachatryan, R. Markosyan,
N. Geghamyan, A. Voskanyan 2016

Բովանդակություն

Հիմնական հասկացություններ.....	7
Հեղինակի կողմից	8
Առաջաբան.....	9
Առաջին գլուխ. Սուպերվիզիայի էությունը և ընդհանուր բնութագիրը.....	14
1.1 Սուպերվիզիայի սահմանումը և նպատակները.....	14
1.2 Սուպերվիզիայի անհրաժեշտությունը սոցիալական աշխատանքում.....	19
Երկրորդ գլուխ. Սուպերվիզիայի տեսակների ընդհանուր բնութագիրը	23
2.1 Վարչական սուպերվիզիա	24
2.2 Կրթական սուպերվիզիա	41
2.3 Աշակցային սուպերվիզիա.....	71
Երրորդ գլուխ. Սուպերվիզիայի իրականացումը և համակարգումը.....	88
3.1 Սուպերվիզիայի գործընթացի իրականացման առաջադրվող պահանջները.....	97
3.2 Սուպերվիզիայի իրականացման մեթոդները.....	109
Չորրորդ գլուխ. Սուպերվիզիայի գործընթացի և ազդեցության գնահատումը ..	132
4.1 Գնահատման նպատակները, գնահատման գործընթացի կազմակերպման սկզբունքները և ոլորտները	132
4.2 Կատարողականի վերլուծությունը սուպերվիզիայում	143
Օգտագործված գրականության ցանկ	145
Հավելված 1. Սուպերվիզիայի իրականացման գործիքներ.....	146
Սուպերվիզիայի իրականացման մասին համաձայնագրի օրինակ.....	146
Սուպերվիզիայի արդյունքների գնահատման գործիք #1.....	147
Սուպերվիզիայի արդյունքների գնահատման գործիք #2.....	149
Խորհրդատվության հայցի նմուշ.....	153
Սուպերվիզիայի իրականացման պլանի օրինակ	154
Սուպերվիզորի օրագրի օրինակ.....	155
Կրթական պլանի օրինակ.....	156
Հավելված 2. Ուղղորդումներ՝ սուպերվիզիայի գործընթացի վերաբերյալ. օգնություն սուպերվիզորին	157
Կրթվելու հնարավորությունները սուպերվիզիայում	157
Պրակտիկ գործունեության դիտարկում իրականացնելու ուղղորդումներ	158
Ուղղորդումներ սուպերվիզի օրագրի վարման վերաբերյալ.....	159
Սուպերվիզորի աշխատանքը բազմամասնագիտական քիմերում. արգելքներ և նպաստող գործոններ	161
Կոնֆլիկտի լուծում. ուղղորդումներ սուպերվիզորի համար	162
Հորիզոնական և ուղղահայաց գիտելիք. ուղղորդումներ սուպերվիզորի համար	164
Հավելված 3. Պրակտիկայում սուպերվիզորական միջամտությունը կարգավորող չափորոշիչներ	165
Անգլերեն ամփոփում (Summary in English)	170
Հեղինակների մասին	172

Հիմնական հասկացություններ

Սուպերվիզիան համագործակցային գործընթաց է, որի ընթացքում սուպերվիզորը (սուպերվիզիա իրականացնող մասնագետ) վարչական, կրթական և աջակցային մեթոդների կիրառման միջոցով նպաստում է սուպերվիզիա ստացող մասնագետի մասնագիտական աճին և նրա կողմից մատուցվող ծառայությունների արդյունավետության բարձրացմանը:

Վարչական սուպերվիզիան վարչական մեթոդների կիրառման գործընթաց է, որը կենտրոնացնում է սուպերվիզիայի ծառայություններից օգտվող մասնագետի (սուպերվի/աշխատակից) կողմից աշխատանքային պարտականությունների կատարման վրա և գնահատում աշխատակցի գործողությունների համապատասխանությունը աշխատանքային պայմանագրի դրույթներին:

Կրթական սուպերվիզիան սուպերվիզիայի ծառայություններից օգտվող մասնագետի՝ աշխատանքի ընթացքում կիրառվող գիտելիքների և հմտությունների զարգացման՝ նոր մեթոդների և տեխնոլոգիաների յուրացման գործընթաց է: Այն բնութագրվում է պրակտիկ խորհրդատվության անհատականացման բարձր մակարդակով (այսինքն՝ ուղղված է անհատական կրթական որոշակի կարիքների բավարարմանը):

Աջակցային սուպերվիզիան աշխատանքային սթրեսի, մասնագիտական լարվածության և այլ տեսակի սթրեսային իրավիճակների և դրանց արդյունք հանդիսացող հուզական այրման կանխարգելմանը/ հատթահարմանն կամ մեղմացմանն ուղղված, փոխադարձ վստահության մթնոլորտում ընթացող գործընթաց է (ընդգծված անհատական մոտեցմամբ):

Սոցիալական աշխատանքի սուպերվիզորը սոցիալական աշխատանքի մասնագիտական որակավորում և սոցիալական աշխատանքի մասնագիտական աշխատանքային փորձ ունեցող, փորձառու մասնագետն է, որը տարաբնույթ սուպերվիզորական ծառայություններ է մատուցում սկսնակ, սահմանափակ կոմպետենտություն, փորձ և աշխատանքային հմտություններ ունեցող և/կամ վարչական, կրթական, աջակցային մասնագիտական միջամտության կարիք ունեցող սոցիալական աշխատողին և/կամ սոցիալական աշխատանքի գործառույթներ իրականացնող մասնագետներին:

Սուպերվիզորի ծառայություններից օգտվող մասնագետը (սուպերվի) սոցիալական աշխատողն է կամ սոցիալական աշխատողի գործունեություն իրականացնող մասնագետը (սոցիալական ծառայություններ մատուցող մասնագետ), որը պարբերաբար աջակցային, վարչական և կրթական սուպերվիզիա է ստանում սուպերվիզորի կամ սուպերվիզորների կողմից:

Հեղինակների կողմից

Սույն ուսումնական ձեռնարկի մտահղացման հիմքում սոցիալական աշխատանքի վերաբերյալ հայալեզու մասնագիտական համապատասխան գրականության բացակայությունն է, անբավարարությունը ընդհանրապես և մասնավորապես Հայաստանի սոցիալական պաշտպանության ոլորտում տեղի ունեցող փոփոխությունները, որոնք տրամաբանորեն հանգեցնում են սուլեքվիզիայի՝ որպես սոցիալական աշխատանքի կարևոր բաղադրիչի ներմուծման անհրաժեշտությանը:

Հանրապետությունում սոցիալական ծառայություններ մատուցող բազմաթիվ մասնագետներ չունեն սոցիալական աշխատանքի կրթություն, թեև ակնհայտ է, որ ունեն կարիքի մեջ գտնվող մարդկանց հետ աշխատանքի որոշակի, անգամ երկարաժամկետ փորձառություն, որը, սակայն, հիմնված է բացառապես ինտուիցիայի, սեփական փորձի վրա և զուրկ է գիտական հիմքերից:

Ներկա «փափուկ անցումը» ենթադրում է սուլեքվիզիայի, հատկապես կրթական սուլեքվիզիայի ինտենսիվ կիրառում այնպես, որ գործող մասնագետներն առանց աշխատանքից կտրվելու աստիճանաբար զինվեն համապատասխան գիտելիքներով, կարողանան դեպքերը վարել այնպես, որ չվնասեն շահառուներին մի կողմից, մյուս կողմից, երաշխավորվի սոցիալական աշխատողների՝ որպես աշխատուժի արդյունավետ իրացումը:

Հեղինակները, այսպիսով, առաջարկում են ուղղորդել գործող և ապագա մասնագետների կամ կարողությունների զարգացման գործընթացը՝ սեղանի վրա դնելով սուլեքվիզիա իրականացնելու հայալեզու մեթոդական ձեռնարկ:

Առաջաբան

ՀՀ-ում դեռևս 2010 թ.-ից սկիզբ առած բնակչության սոցիալական պաշտպանության համակարգում սոցիալական ծառայությունների ինտեգրմանն ուղղված բարեփոխումները, ըստ էության, բուն համակարգի գործառնումը արդյունավետ, իսկ բնակչությանը մատուցվող սոցիալական անդեմ ծառայությունները ավելի անհատականացված և մարդկանց կարիքներին «հարմարեցված» դարձնելու նպատակ ունեն:

Նշված բարեփոխման արդյունքում ակնկալվող ինտեգրված սոցիալական ծառայությունների համակարգը (ԻՄԾ) բնակչության սոցիալապես խոցելի խմբերի հիմնախնդիրների կանխարգելման, վաղ հայտնաբերման և լուծման (կամ առնվազն հասցեական միջամտությունների միջոցով դրանց մեղմացման) անհրաժեշտ նախադրյալ է:

ԻՄԾ ստեղծման ընթացքում փոփոխություններ են իրականացվում նաև սոցիալական ծառայություն մատուցողների աշխատանքային մոտեցումներում: Այդ փոփոխություններն ամենից առաջ նախատեսում են անցում բացառապես վարչարարական գործունեությունից մասնագիտական, օգնող, ակտիվացնող գործունեության, այն է՝ սոցիալական դեպքի վարման մեթոդաբանության կիրառմանը: Վերջինս նախատեսում է մարդկանց իրական կարիքների հիման վրա մշակված սոցիալական աջակցության փաթեթի տրամադրում՝ նյութական և մասնագիտական ծառայությունների համապատասխան համադրումներով: Նշված նոր մոտեցումը չի բացառում վարչարարությունը ընդհանրապես, այլ ենթադրում է սոցիալական ծառայությունում այնպիսի վարչարարության կիրառում, որը կարգավորում է անհատականացված մոտեցումներն ու անհատական կարիքներից բխող սոցիալական աջակցության փաթեթների տրամադրումը:

Այսպիսով՝ համակարգում առանձնացվում են առանձին մասնագետներ՝ դեպք վարողներ, որոնք պատասխանատվություն ունեն համակարգին դիմած անձանց խնդիրները դիտելու ամբողջության մեջ՝ ի տարբերություն գործող իրավիճակի, երբ քաղաքացու պատասխանատվությունն է «փնտրել-գտնել» իրեն հուզող հարցերի լուծման համար անհրաժեշտ ծառայությունների փաթեթը: Դեպք վարողը խնդիրը կրող անձի/ընտանիքի հետ միասին նրա իսկ ներքին կարողությունների զարգացման կամ վերականգնմանն ու ցանցի կարողությունների զարգացման միջոցով գտնում է նրա՝ սոցիալական բնականոն գործառնմանը խանգարող խնդիրների լուծումները կամ դրանց հետևանքների մեղմացման հնարավոր ուղիները:

Դեպքի վարումը սոցիալական աշխատանքում կիրառվող մեթոդաբանություն է, որին տիրապետելու համար անհրաժեշտ պայման է փորձառություն, տեսական համապատասխան գիտելիքներով զինված սոցիալական աշխատող-մասնագետ լինելը: Դեպքի վարումը պրակտիկ սոցիալական աշխատանքում կիրառվող տեխնոլոգիա է: ԻՄԾ-ներում աշխատող մասնագետները պետք է տիրապետեն դրան: Քանի որ դաշտում գործող ծառայողների մի մասը չունի համապատասխան տեսական պատրաստություն, կարելի է դրան հասնել շարունակական կրթության և հավաստագրման միջոցով: Վերջինս թույլ կտա ոլորտում գործող մասնագետներին ունենալ սոցիալական աշխատանքի նվազագույն չափորոշիչներին համապատասխան մասնագիտական կրթություն: Կազմակերպչական գործառնությունները դեպքի վարման ոլորտում մոնիթորինգային են, ուստի մոնիթորինգային դեպք վարողների համար դրանք անսովոր են: Այդ անսովոր լինելը լուրջ մարտահրավեր է գործող մասնագետների համար, ուստի անգամ առաջնային փուլում նրանց արդյունավետ գործառնությունն ապահովելու համար անհրաժեշտ է ստեղծել համապատասխան նախադրյալներ:

Այսպիսով՝ պարզ է դառնում, որ նման արմատական փոփոխությունը չի կարող իրականացվել առանց երկու հիմնարար նախապայմանների ներմուծման՝

1. պատասխանատվության իրացման համար անհրաժեշտ իրավական, մասնագիտական և ֆիզիկական պայմանների շրջանակի հրստակեցում, և
2. աշխատուժի հանդեպ «հոգածության» հնարավորությունների ստեղծում:

Սոցիալական աշխատանքում լայնորեն ընդունված *սուպերվիզիան* (այդ թվում՝ դրանում ամրագրված մոտեցումները), վերը նշված աշխատուժի հանդեպ «հոգածության» հնարավորությունների մասնագիտական անվանումն է: Այն «ծառայություն է ծառայություն մատուցողին» և առաջարկում է.

- աջակցություն. խորհրդատվություն, մենթորություն կամ «քուչինգ» («ղրական» ուղեկցում)՝ կոնկրետ օգնություն կոնկրետ դեպքերի համար՝ սթրեսների, մեղքի զգացման, «այրման համախտանիշի» հաղթահարում և այլն,
- կրթում. նոր մոտեցումների, գիտելիքների և հմտությունների փոխանցում, լավագույն պրակտիկ գործելակերպի հետ հաղորդակցում: Այն օգնում է սեփական սխալներից «դասեր քաղելով» և կրթողի փորձից սովորելով առօրյա գործը վերածել պրակտիկ սկզբունքների և մեթո-

դաբանության,

- վարչարարական օգնություն. ինչպե՞ս հասկանալ և կիրառել ընթացակարգերը, ինչպե՞ս լուծել գործող օրենքով չնախատեսված կամ ընթացակարգերի հետ հակասությունների մեջ գտնվող դեպքերի խնդիրները և այլն (պրակտիկայում դա կոչվում է «մեթոդական օգնություն»), ինչպես արդյունավետ կազմակերպել գործակալության (կազմակերպության) կառույցի աշխատանքը, աշխատանքային ծանրաբեռնվածության բաշխումը և այլն:

Ուստի սոցիալական համակարգի ապագա, վերափոխված գործառույթներով և պատասխանատվություններով մասնագետների արդյունավետ գործառնան համար լիազորությունների սահմանմանը, մասնագիտական աշխատանքի համար ֆիզիկական պայմաններին, իրավական կարգավորումներին և մասնագիտական հիմնարար գիտելիքներին ու կարողություններին զուգահեռ կարիք կա նաև հատուկ մասնագիտական հոգածության՝ սուպերվիզիայի¹:

Վերջին 5-6 տարիներին ՀՀ-ում սոցիալական ոլորտում տեղի ունեցող բարեփոխումների արդյունքներից մեկը սոցիալական աշխատանքի՝ որպես մասնագիտական գործունեության դերի ու նշանակության գիտակցումը եղավ: ՀՀ սոցիալական պաշտպանության համակարգում այսօր ստեղծվել է այնպիսի իրավիճակ, որտեղ սոցիալական աշխատողներից/ սոցիալական աշխատողի գործառույթներ իրականացնող մասնագետներից ակնկալվեցին նախկինի համեմատ շատ ավելին են: Այլ խոսքով՝ համակարգում փորձում են «անել ավելին սահմանափակ ռեսուրսներով»: Նման իրավիճակում «լուծումներից մեկը յուրաքանչյուր մասնագետի աշխատանքի արդյունավետության բարձրացումն է, ավելի արհեստավարժ աշխատանքային թիմի ձևավորումը», այնպիսի մասնագիտական թիմի, որի «յուրաքանչյուր անդամը տիրապետում է մասնագիտական անհրաժեշտ գիտելիքների, հմտությունների և պրակտիկ աշխատանքում առաջնորդվում է մասնագիտական

¹ Հայերենում ուղիղ թարգմանությամբ այն կնշանակի «գերտեսնել» կամ «անդրհամահայացք» կամ «համահայացք»: Բովանդակային իմաստով այն մոտ է երևոյթին, որը բժիշկները անվանում են «քոնսիլիում»՝ անգլերեն «counseling» բառից, որը, ի դեպ, սոցիալական աշխատանքի մեթոդ է, այն տարբերությամբ, որ այս դեպքում մեկ առավել հմուտ մասնագետը խորհրդատվություն է կատարում մեկ կամ ավելի թվով մասնագետների հետ (բժիշկների դեպքում դա ավելի շատ տարբեր մասնագետների համաժամանակյա խորհրդակցություն է կոնկրետ դեպքի համար): Զուտ հնչողական նպատակահարմարությունից ելնելով՝ սույն ուղեցույցի մեջ մենք պարզապես կկիրառենք օտարախոնջ բառը՝ *սուպերվիզիա*:

արժեքներով»²:

Նման արդյունքի հասնելը ենթադրում է անհրաժեշտ նախադրյալների առկայություն, մասնավորապես.

1. աշխատանքային պայմաններ,
2. որակյալ աշխատուժ,
3. աշխատուժի մոտիվացիա,
4. ռեսուրսներ:

Նշված նախադրյալները փոխկապակցված են և լրացնում են մեկը մյուսին³:

Սուպերվիզիան ուղղված է որակյալ աշխատուժի (2-րդ և 3-րդ կետեր) ապահովմանը, սակայն ակնհայտ է, որ առանց աշխատանքային պայմանների, աշխատուժի մոտիվացիայի և ռեսուրսների՝ որակյալ աշխատուժի ապահովումը ինքնին դժվար իրագործելի է. մեծանում է հետընթացի հավանականությունը: Այնուամենայնիվ, սուպերվիզիայի ներմուծումը լրջորեն կխթանի մյուս նախադրյալների կարևորումն ու դրանց ուղղությամբ ջանքերի գործադրումը:

Այսպիսով՝ արդյունավետության բարձր մակարդակ ապահովող աշխատանքային թիմ կարելի է ձևավորել, եթե նրա անդամները կանոնավոր կերպով աջակցություն և ուղղորդում ստանալու հնարավորություն ունեն: Նշյալ պայմանն ապահովելու լավագույն եղանակներից մեկը սուպերվիզիան է, որը, ըստ էության, հոգածություն է աշխատուժի հանդեպ՝ կանխարգելելու և/կամ հաղթահարելու մասնագիտական այրման հնարավոր դեպքերը և ապահովելու անձնակազմի կանոնավոր մասնագիտական աճը:

Ուղեցույցը բաղկացած է չորս գլխից:

Առաջին գլխում ներկայացվում է սուպերվիզիայի անհրաժեշտությունը սոցիալական աշխատանքում: Ապա անդրադարձ է կատարվում «սուպերվիզիա» հասկացության, սուպերվիզիայի նպատակի, խնդիրների և գործառույթների՝ սոցիալական աշխատանքի մասնագիտական գրականության շրջանակներում հանդիպող մեկնաբանություններին:

Երկրորդ գլխում ներկայացվում են սուպերվիզիայի հիմնական տեսակներից յուրաքանչյուրի վարչական, կրթական և աջակցային, ինչպես նաև ընդհանուր նկարագիրը, սահմանումը, նպատակները, գործառույթներն ու իրականացման առանձնահատկությունները: Բացի այդ՝ անդրադարձ

² A. Kadushin, D. Harkness, Supervision in Social Work, 4th edition, Columbia University Press, New York 2002, p. xiv.

³ Guidelines for Clinical Supervision in Health Service Psychology, p. 8.

Է կատարվում «հուզական այրման համախտանիշ» երևույթին, վերջինիս դրսևորման ախտանշաններին և աջակցային սուպերվիզիայի միջոցով նրա կանխարգելմանը:

Երրորդ գլխում նկարագրված են սուպերվիզիայի իրականացումը և համակարգումը, մասնավորապես.

- սուպերվիզիայի դասական մոդելը,
- ՀՀ սոցիալական ծառայությունների համակարգում սուպերվիզիայի ներդրման անցումային (իրավիճակային) մոդելը (նախատիպը),
- սուպերվիզիայի գործընթացին ներկայացվող պահանջները,
- սուպերվիզորական միջամտության ընթացքը կարգավորող չափորոշիչները (ստանդարտները),
- սուպերվիզիայի մասին համաձայնագիրը,
- սուպերվիզորական միջամտության նվազագույն հաճախականությունը և տևողությունը,
- սուպերվիզորի և սուպերվիզիա ստացող մասնագետի/ սուպերվիզի պարտականությունները,
- սուպերվիզիայի ընթացքի փաստաթղթավորումը,
- սուպերվիզիայի իրականացման սկզբունքները,
- սուպերվիզիայի մեթոդները և ընթացքի կազմակերպումը,
- անհատական սուպերվիզիան, վերջինիս փուլերը,
- խմբային սուպերվիզիան՝ իր փուլերով,
- սուպերվիզիայի իրականացման պայմանները:

Չորրորդ գլխում քննարկվում են սուպերվիզիայի ընթացքի և վերջնական արդյունքների գնահատման գործընթացի առաձնահատկությունները: Գլխում մասնավորապես ներկայացված են.

- գնահատման նպատակները, իրականացման սկզբունքները, ոլորտները, ընթացակարգերը,
- կատարողականի վերլուծությունը,
- սուպերվիզոր-սուպերվիզի հարաբերությունների դադարեցումը:

ԱՌԱՋԻՆ ԳԼՈՒԽ

ՍՈՒՊԵՐՎԻԶԻԱՅԻ ԷՌԻԹՅՈՒՆԸ ԵՎ ԸՆԴՀԱՆՈՒՐ ՔՆՈՒԹԱԳԻՐԸ

1.1. Սուպերվիզիայի սահմանումը և նպատակները

«Սուպերվիզիա» հասկացությունն առաջացել է լատ. «super» և «videre» արմատներից, որոնց բառացի թարգմանությունը նշանակում է «վերևից նայել, հետևել»։ Ըստ այդմ՝ սուպերվիզորն այն անձն է, որը վերահսկում և հետևում է ուրիշների կողմից կատարված աշխատանքին՝ պատասխանատվություն կրելով վերջինիս որակի համար⁴։

Սոցիալական աշխատանքի մասնագիտական գրականությունն ուսումնասիրելով՝ պարզ է դառնում, որ ի սկզբանե սուպերվիզիան ընկալվել է որպես կրթական և/ կամ վարչական գործառույթ։ Օրինակ՝ սոցիալական աշխատանքի տեսաբաններից Ռոբինսոնը սոցիալական աշխատանքի սուպերվիզիայի վերաբերյալ առաջին անդրադարձում սուպերվիզիան սահմանում է որպես որոշակի գիտելիքների և հմտությունների տիրապետող անձի կողմից սահմանափակ փորձառություն և հմտություններ ունեցող անձին ուղղված կրթելու/ վերապատրաստելու գործընթաց⁵։ Այլ խոսքով՝ այն նշանակում է՝ տեղում կրթել կամ «սովորել» անելով»։

Սոցիալական աշխատանքի հանրագիտարանի առաջին հրատարակությունում սուպերվիզիան սահմանվում է որպես *գիտելիքների և հմտությունների փոխանցում ավելի փորձառուից սկսնակներին, ավելի հարուստ գիտելիքների փրապեյտողից գիտելիքների ավելի փոքր պաշար ունեցող ուսանողներին, պրակտիկ մասնագետներին*։ **Սոցիալական աշխատանքի հանրագիտարանում (16, 17-րդ հրատարակություններ) սուպերվիզիայի սահմանման մեջ շեշտադրվում է վերջինիս վարչական/ ադմինիստրատիվ**

⁴ Տե՛ս Alfred Kadushin, Daniel Harkness (2004), Supervision in Social Work, 5th edition, Columbia University Press, New York, էջ 8:

⁵ Տե՛ս Robinson, Virginia (1936), Supervision in Social Casework. Chapel Hill, N.C., University of North Carolina Press, էջ 53:

բնույթը⁶: Մասնավորապես նշվում է. «Սուպերվիզիան վարչական գործառույթ է, որը միտված է աշխատանքի կատարումն ապահովելուն կազմակերպչական վերահսկողության և հաշվետվողականության պահպանման միջոցով»⁷:

Որոշ տեսաբանների կողմից առաջարկված սահմանումներում արտացոլված են սուպերվիզիայի և՛ կրթական, և՛ վարչական գործառույթները: Այսպես՝ Շ. Թոուելը սուպերվիզիան սահմանում է որպես *վարչական գործընթաց, որն ունի կրթական նպատակ*⁸: Միևնույն տրամաբանությամբ սոցիալական աշխատանքի խմբային մեթոդին վերաբերող գրականության մեջ նշվում է. «Սուպերվիզորի պարտականություններն իրենց բնույթով և՛ վարչական են, և՛ կրթական, իսկ սուպերվիզիայի հիմնական նպատակն է նպաստել սուպերվիզիայի ծառայություններից օգտվող մասնագետի կողմից իր աշխատանքային գործառույթների իրականացմանը, գործակալության կողմից մատուցվող ծառայությունների որակական հասկանիշների բարելավմանը և, ի վերջո, գործակալության առաքելության իրագործմանը»⁹:

Սուպերվիզիան ոչ թե ուղղակի աշխատանքի կատարման նկատմամբ վերահսկողություն իրականացնելու կամ էլ գիտելիքների և հմտությունների փոխանցման պատիվ, միակողմանի գործընթաց է, այլ ենթադրում է թե՛ սուպերվիզիա իրականացնողի և թե՛ սուպերվիզիա ստացողի ակտիվ փոխազդեցություն գործընթացի իրականացման ողջ ընթացքում:

Սոցիալական աշխատանքի այլ տեսաբան Բրոմբերգը սուպերվիզիան սահմանելիս օգտագործում է հետևյալ արտահայտությունը՝ «երկու մասնագետների միջև փոխազդեցության գործընթաց»¹⁰: Նշված պնդումը, ըստ էության, շեշտադրում է այն հանգամանքը, որ սուպերվիզիան ոչ թե ուղղակի աշխատանքի կատարման նկատմամբ վերահսկողություն իրականացնելու կամ էլ գիտելիքների և հմտությունների փոխանցման պատիվ, միակողմանի գործընթաց է, այլ ենթադրում է թե՛ սուպերվիզիա իրականացնողի և թե՛ սուպերվիզիա ստացողի ակտիվ փոխազդեցություն գործընթացի իրականաց-

⁶ St' u A. Kadushin, նշվ. աշխ., էջ 19:

⁷ "Supervision in Social Work." *Encyclopedia of Social Work*, 17th ed., էջ 1544-1551, Washington, DC: NASW Press.

⁸ Ch. Towle (1945), *Common Human Needs*. Washington, D.C.: U.S. Government Printing Office, p. 95.

⁹ G. Wilson and R. Gladys (1949). *Social Group Work Practice*. Boston: Houghton, p. 587.

¹⁰ P. Bromberg (1982), "The Supervisory Process and the Parallel Psychoanalysis." *Contemporary Psychoanalysis* 18 (1): 92-111.

ման ողջ ընթացքում:

Այսպիսով՝ վերոնշյալ սահմանումներից պարզ է դառնում, որ սուպերվիզիան կրթական, վարչական, համագործակցային գործընթացների ամբողջությունն է:

Այնուամենայնիվ, վերոնշյալ բնութագրիչներն ամբողջությամբ չեն արտացոլում սուպերվիզիայի ողջ էությունը: Ճիշտ է, որ սուպերվիզիան ինչպես վարչական, այնպես էլ կրթական գործընթաց է, և, հետևաբար, սոցիալական աշխատանքի սուպերվիզորը սուպերվիզիայի ծառայություններից օգտվող մասնագետի հետ հարաբերություններում պարտավոր է իրականացնել ինչպես վարչական, այնպես էլ կրթական գործառնություններ: Սակայն գոյություն ունեն սուպերվիզորի այլ գործառնություններ, որոնք նույնպես իրենց արտացոլումը պետք է գտնեն սահմանումների մեջ, մասնավորապես սուպերվիզորի հուզական-աջակցային գործառնությամբ: Այս գործառնությամբ թույլ է տալիս մոտիվացնել աշխատողներին, աջակցել նրանց հաղթահարելու աշխատանքի բարդության հետ կապված հուսահատությունը և դժգոհությունը, խթանել նրանց մոտ գնահատված լինելու, կազմակերպության/գործակալությանը պատկանելիության, անվտանգության զգացումները, որոնք, ըստ էության, աշխատուժի պահպանման կարևոր խթաններ են:

Սուպերվիզիայի հիմնական խնդիրներից մեկը մասնագետի համար աջակցային այնպիսի միջավայրի ստեղծումն է, որտեղ մասնագետը անկաշկանդորեն կխոսի շահառուների հետ աշխատանքում իր դժվարությունների մասին սոցիալական քաղաքականության, ղեկավարության մոտեցման և ասպարեզում կիրառական մեթոդների և այլ չափողումների համարադրում, այլ խոսքով՝ «ի՞նչը չի աշխատում և ինչո՞ւ»:

Սուպերվիզիան սահմանելիս Կադուշինն օգտագործում է հետևյալ արտահայտությունը՝ «մոտեցումների և աշխատանքային գործունեության քննադատական վերլուծություն»՝ մեկնաբանելով, որ սուպերվիզիան պետք է հանդիսանա այն հարթակը, որտեղ մասնագիտական հարցերը քննարկելու, դրանց վերաբերյալ լուծումներ գտնելու հնարավորություն կտրվի մասնագետներին: Այսինքն՝ նշված հեղինակը սուպերվիզիայի հիմնական խնդիրներից մեկը համարում է մասնագետի համար աջակցային, այնպիսի միջավայրի ստեղծումը, որտեղ մասնագետն

անկաշկանդորեն կխոսի շահառուների հետ աշխատանքում իր դժվարությունների մասին սոցիալական քաղաքականության, ղեկավարության մոտեցման և ասպարեզում կիրառական մեթոդների և այլ ճախողումների համատեքստում, այլ խոսքով՝ «ի՞նչը չի աշխատում և ինչո՞ւ»:

Սոցիալական աշխատանքի հանրագիտարանում (19-րդ հրատարակու-

թյուն) սոցիալական աշխատանքի սուպերվիզիայի սահմանման մեջ նշվում է, որ սուպերվիզիայի բուն նպատակին հասնելու համար կարևոր է հաշվի առնել սուպերվիզիայի երեք բաղադրիչների՝ վարչարարության, կրթության և աջակցության համալիր բնույթը¹¹: Պետք է նկատել, որ սուպերվիզիայի վարչական, կրթական և աջակցային գործընթացներում կան որոշ համընկնումներ, այնուամենայնիվ, խնդիրների և նպատակների առումով գործառնությունները տարբեր են:

Այսպես՝ *ադմինիստրատիվ/վարչական սուպերվիզիայի հիմնական խնդիրը գործակալության ռազմավարության, ընթացակարգերի ճիշտ, արդյունավետ և ժամանակին իրականացումն է, իսկ հիմնական նպատակը՝ գործողությունների իրավաչափության և ընթացակարգերի պահպանման ապահովումը:*

Կրթական սուպերվիզիան միտված է լրացնելու, թարմացնելու ծառայության/ գործակալության աշխատողների գիտելիքների, տեղեկացվածության և հմտությունների պակասը:

Աջակցային սուպերվիզիայում հիմնական խնդիրը գործակալության մասնագետների՝ իրենց կատարած աշխատանքից բավարարվածության խթանումն է, ըստ այդմ՝ սեփական աշխատանքի նկատմամբ դրական տրամադրվածության բարձրացումը կամ արժեհամակարգային բավարարվածության խթանումը:

Ի մի բերելով վերոնշյալ սահմանումները՝ ընդհանուր առմամբ մասնագիտական սուպերվիզիան կարող ենք սահմանել հետևյալ կերպ՝ **«Սուպերվիզիան սուպերվիզորի ծառայություններից օգտվող մասնագետի և խորհրդապուր-սուպերվիզորի միջև փոխազդեցության գործընթաց է, որի միջոցով ապահովվում է մասնագիտական գիտելիքների, փորձի և էթիկական նորմերի վրա հիմնված պրակտիկ գործունեու-**

Սուպերվիզիայի հիմնական նպատակները

- Սուպերվիզորի ծառայություններից օգտվող մասնագետների գիտելիքի և հմտությունների զարգացում (կրթական սուպերվիզիա),
- Գործակալության վարչական գործառնությունների և/կամ խնդիրների արդյունավետ իրականացում (վարչական սուպերվիզիա),
- Մասնագետների շրջանում մասնագիտական ինքնավերլուծության կարողությունների զարգացում (աջակցային սուպերվիզիա),
- Մասնագետների շրջանում սեփական աշխատանքային գործունեության նկատմամբ պատասխանատու վերաբերմունքի ձևավորում (վարչական-կրթական սուպերվիզիա):

¹¹ “Supervision and Consultation.” In R. Edwards, ed. in chief, *Encyclopedia of Social Work*, 19th ed., Washington, D.C.: NASW Press, 1995, pp. 2373–2379.

քյան արդյունավետությունը¹²:

Այսպիսով՝ սուպերվիզիան համագործակցային գործընթաց է, որի նպատակն է՝

- նպաստել մասնագետի կողմից իրականացվող աշխատանքի արդյունավետության բարձրացմանը,
- երաշխավորել մասնագետի բարձր պատասխանատվությունն իր աշխատանքային գործառնությունները կատարելիս,
- աշխատակցի մեջ զարգացնել, «սոցիալականացնել» մասնագետին համապատասխան մշակույթի և էթիկական նորմերի համատեքստում:

Սոցիալական աշխատանքի սուպերվիզիան ունի երկարաժամկետ և կարճաժամկետ նպատակներ: Օրինակ՝ կրթական սուպերվիզիայի կարճաժամկետ նպատակն է խթանել սոցիալական աշխատողների աշխատանքային պրակտիկայի արդյունավետությունը՝ նպաստելով նրանց մասնագիտական աճին, գիտելիքների և հմտությունների համալրմանը: Վարչական սուպերվիզիայի կարճաժամկետ նպատակն է գործակալության աշխատակիցների համար աշխատանքային արդյունավետությունը խթանող աշխատանքային պայմանների ստեղծումը: Աջակցային սուպերվիզիայի կարճաժամկետ նպատակն է նպաստել աշխատակիցների սեփական աշխատանքից բավարարվածության մեծացմանը: Նշված կարճաժամկետ նպատակները միջոց են սուպերվիզիայի հեռահար կամ երկարաժամկետ նպատակների իրագործման համար, այն է՝ ապահովել շահառուներին այն բոլոր ծառայություններով, որոնք տվյալ գործակալությունը լիազորված է նրանց տրամադրելու՝ ծառայությունների մատուցման ընթացքում պահպանելով շահառուի լավագույն շահի սկզբունքն ու ապահովելով լավագույն մասնագիտական պրակտիկան ու դրա շարունակական բարելավումը:

¹² Պետք է նկատի ունենալ, որ սուպերվիզիայի համար ամբողջական և բոլոր կողմերն ընդգրկող ընդունելի սահմանում առաջարկելը բարդ խնդիր է՝ պայմանավորված սուպերվիզիայի խիստ համատեքստային բնույթով: Սա ենթադրում է, որ այն ենթակա է փոփոխության՝ ըստ իրավիճակի և ժամանակի:

1.2. Սոցիալական աշխատանքի անհրաժեշտությունը սոցիալական աշխատանքում

Սոցիալական աշխատանքի պրակտիկան տեղի է ունենում փոփոխվող, մարտահրավերներով լի միջավայրում, որտեղ սոցիալական աշխատողներից պահանջվում է մասնագիտական հատուկ պատրաստվածություն, փորձ, արագ կողմորոշվելու, լավագույն հնարավոր որոշումները կայացնելու մասնագիտական կարողություններ՝ առաջնորդվելով շահառուին «չվնասելու» սկզբունքով: Սոցիալական աշխատող մասնագետների համար սովորական են հոգեբանական այնպիսի երևույթները, ինչպիսիք են «այրումը», «սպառումը», անօգնականության կամ մեղքի զգացումը, որոնք հանգեցնում են մասնագետի գործառական արդյունավետության նվազմանը: Յուրաքանչյուր գործող և ապագա մասնագետ պետք է պատրաստ լինի քննադատաբար վերլուծելու սեփական գործունեությունը. արդյո՞ք ամեն ինչ ընթանում է այնպես, ինչպես պետք է ընթանար, արդյո՞ք սեփական լարվածությունը, հոգնածությունը կամ այլ զգացողություններ բացասաբար չեն անդրադառնում աշխատանքի որակի վրա: Սոցիալական աշխատողները, մշտապես էներգիա փոխանցելով իրենց շահառուներին, ժամանակ առ ժամանակ ելնելով աշխատանքի առանձնահատուկ, «օգնող» բնույթից, ավելի փորձառու գործընկերների աջակցության, խորհրդատվության, կարճ ասած՝ որոշակի «դրական վերահսկողության» կարիք են ունենում:

Սոցիալական աշխատողները, ամեն օր առնչվելով մարդկային հիմնախնդիրներին, հույզերին, հաճախ ստիպված են բավականին լուրջ և պատասխանատու որոշումներ ընդունել: Նման բարձր պատասխանատվությունը երբեմն կարող է լարվածություն առաջացնել, քանի որ հաճախ մասնագետը ստիպված է ընտրություն կատարել հնարավոր լուծումների միջև, որոնք միշտ չէ, որ հենց այդ խնդրի լուծումն են կամ լավագույն լուծումն են: Բացի այդ՝ մարդկային վարքը, այնուամենայնիվ, խիստ բազմազան է և ոչ միշտ կանխատեսելի, քանի որ մշտապես գտնվում է կենդանի, գործող, հարափոփոխ գործոնների ազդեցության ներքո: Հետևաբար տվյալ իրավիճակում կայացրած որոշումը կարող է վերը նշված գործոնների ազդեցության ներքո աշխատել ոչ թե հօգուտ շահառուի, այլ նրա դեմ՝ այդպիսով սոցիալական աշխատողի միջամտությունը դարձնելով ոչ միայն անօգտակար, այլև վնասող: Երբեմն գործակալությունների և ոլորտի ղեկավարները սոցիալական աշխատողներից ակնկալում են այնպիսի գործողություններ, որոնք «շուտափույթ» կշտկեն իրավիճակը, մեծ արդյունքներ կապահովեն

հնարավորինս կարճ ժամանակահատվածում մեծ թվով մարդկանց համար: Սոցիալական աշխատող մասնագետը ներթափանցում է շահառուի մտքերի, երևակայության և զգացմունքների խորքը: Երբեմն այդ «խորասուզումը» ռիսկային է և՛ սոցիալական աշխատողի, և՛ շահառուի համար: Անգամ սոցիալական հմուտ աշխատողները դեկավարության կողմից իրենց առջև դրված խնդիրները լուծելու և շահառուի հիմնախնդիրը խորապես ըմբռնելու հարցում ունենում են դժվարություններ, տարակուսանք: Ուստի հասկանալի է, որ ոչ միայն սկսնակ սոցիալական աշխատողը, որը տիրապետում է իր մասնագիտության «այբուբենին», իր առօրյա մասնագիտական գործունեության իրականացման ընթացքում դրական ուղեկցման, աջակցության կարիք ունի, այլ նաև փորձառու: Ի լրումն սրան՝ ընդլայնվել, զգալի փոփոխությունների են ենթարկվել սոցիալական աշխատանքի տեսական, հետազոտական և պրակտիկ մասնագիտական գիտելիքները՝ համալրվելով նոր մեթոդներով/մոտեցումներով, տեխնիկաներով, և մյուս կողմից՝ հասարակությունը, որի բարեկեցությանն ու «առողջացմանն է» ուղղված մասնագիտությունը, դարձել է ավելի բարդ և բազմազան: Հետևաբար արդի մասնագիտական գիտելիքներով ու հմտություններով «զինված» մասնագետներով համալրված լինելը դարձել է սոցիալական աշխատանքի զարգացման հրամայականը:

Վերը թվարկված և նմանատիպ, լարվածություն առաջ բերող այլ խնդիրների հետևանքների մեղմացման, լուծման կամ կառավարման լավագույն միջոց է *սուպերվիզիան*:

Սուպերվիզիան նպաստում է մասնագիտական սահմանների, գիտելիքների, ունակությունների և հմտությունների ընդլայնմանը, այն անհրաժեշտ և օգտակար է սոցիալական ոլորտի մասնագետի համար անձնական և մասնագիտական աճի տեսանկյունից: Մասնագիտական սուպերվիզիայի առաջային նպատակն է խթանել ծառայություն մատուցողների կոմպետենտությունն ու ինքնավարությունը՝ խուսափելով կախվածության առաջացումից:

Սոցիալական աշխատանքի զարգացման տարբեր փուլերում կարևորվել են սուպերվիզիայի տարբեր ձևերը/տեսակները: Քանի որ մասնագիտությունը ձևավորվել է բարեգործական գործունեության արմատներից, իսկ զարգացման ընթացքում առաջ է եկել անհրաժեշտություն միասնական մեթոդաբանությամբ կազմակերպելու, կանոնակարգելու մարդկանց մատուցվող ծառայությունների գործարկումը, ըստ այդմ՝ մեծ մասամբ կիրառվել է կրթական սուպերվիզիան:¹³

¹³ Տեսաբան Թորուելը սահմանել է սոցիալական աշխատանքի սուպերվիզիան որպես *կրթական նպատակներ ունեցող վարչական գործառնություն*:

Կարևոր է ընդգծել մի առանձնահատկություն. սուպերվիզորը թեև իրականացնում է աշխատանքի կատարման ընթացքի ու աշխատողների աշխատանքի վերահսկում, սակայն, սուպերվիզիան ոչ թե ուղղակի աշխատանքի իրականացման վերահսկողությունն է, այլ սուպերվի (սուպերվիզիա ստացող) կողմից իրականացվող գործընթացների՝ շահառուների կարիքների գնահատում, պլանավորում, միջամտություն, որոշումների կայացում, ուսումնասիրություն ու դրանց ժամանակային և ծախս-արդյունավետության վերլուծությունը:

Իսկ ինչո՞վ է տարբերվում այն վերահսկողությունից կամ աշխատանքի արդյունավետության գնահատումից: Առանձնահատկությունն այն է, որ, բացի վերահսկողական գործառնություններից, սուպերվիզորը նաև խորհրդատու է, այսինքն՝ օգնում է կայացնել որոշումներ և պատասխանատվություն է կրում կայացրած որոշումների որակի և ցանկալի ազդեցության համար: Սուպերվիզորի կատարած աշխատանքը այս տեսակետից տարբերվում է ուղղակի խորհրդատվություն տրամադրող մասնագետից, որի տրամադրած խորհրդատվության արդյունքում որոշում ընդունողը դեպքին առնչվող աշխատող մասնագետն է, ոչ թե խորհրդատուն: Հետևաբար սուպերվիզիան ավելին է, քան պարզապես խորհրդատվությունը, քանի որ այն ենթադրում է հիերարխիկ վարչական պատասխանատվություն, որը սոցիալական աշխատանքի ծառայություններ մատուցող գործակալության/ կազմակերպության անբաժանելի մասն է:

Այսպիսով՝ սուպերվիզորն օգնում է կողմնորոշվել և կայացնել որոշում՝ կիսելով պատասխանատվությունն ու հաշվետվողականության պարտավորվածությունը: Սուպերվիզորը կազմակերպության, ծառայություն մատուցողի և սոցիալական աշխատանք մասնագիտության շահերը ներկայացնողն է ինչպես կազմակերպության/ գործակալության սահմաններում, այնպես էլ այդ սահմաններից դուրս:

Սուպերվիզիան, ըստ էության, ստեղծում է այն հարթակը, որտեղ մասնագիտական հարցերը քննարկելու, դրանց վերաբերյալ լուծումներ գտնելու հնարավորություն է տրվում սոցիալական աշխատողներին: Այսինքն՝ սուպերվիզորի հիմնական խնդիրներից մեկը մասնագետի համար աջակցային միջավայրի ստեղծումն է, ինչը թույլ է տալիս առանց վարչական լծակներից կաշկանդվելու՝ «բացեիքաց» խոսել տարբեր խնդիրների՝ վարչական, կազմակերպչական, շահառուների անձնական մոտիվացիաների, սահմանափակումների և այլնի մասին:

Սուպերվիզիայի կարևորությունը սոցիալական աշխատանքի պրակտի-

կայում այն է, որ այն հնարավորություն է ընձեռում վերլուծելու և «այլ աչքով» նայելու սեփական աշխատանքին, նոր լուծումներ գտնելու, նոր գիտելիքներ ձեռք բերելու, ինչպես նաև աջակցություն ստանալու:

Այսպիսով՝ սուպերվիզիան սուպերվիզիայի ծառայություններից օգտվող մասնագետի կողմից իր աշխատանքային պարտականությունների իրականացումը, գործակալության կողմից մատուցվող ծառայությունների որակական հատկանիշների բարելավումը, գործակալության առաքելության իրագործումը ապահովելու նպատակով սուպերվիզորի ծառայություններից օգտվող մասնագետի և խորհրդատու-սուպերվիզորի միջև փոխազդեցություն է: **Սուպերվիզիայի վարչական, կրթական և աջակցային գործառույթների համադրումը կարևոր նախադրյալ է հմուտ և արհեստավարժ, մասնագիտական բարձր պատրաստվածություն ունեցող պատասխանատուների ձևավորման համար**¹⁴:

Հարցեր՝ ստուգման համար

1. Ի՞նչ է սուպերվիզիան:
2. Ո՞րն է սուպերվիզիայի նպատակը:
3. Ինչո՞ւ է սուպերվիզիան անհրաժեշտ սոցիալական աշխատանքում:

¹⁴ G. Wilson and R. Gladys (1949). Social Group Work Practice: The Creative Use of The Social Process, Houghton Mifflin Co., p. 587.

ԵՐԿՐՈՐԳ ԳԼՈՒԽ

ՍՈՒՊԵՐՎԻԶԻԱՅԻ ՏԵՍԱԿՆԵՐԻ ԸՆԴՀԱՆՈՒՐ ԲՆՈՒԹԱԳԻՐԸ

Սուպերվիզիայի նպատակներից բխում են համապատասխան տեսակները՝ վարչական, կրթական և աջակցային:

Վարչական սուպերվիզիան կառավարման հոմանիշն է: Այն նախատեսում է վարչական մեթոդների կիրառում, որը թույլ է տալիս ապահովել սոցիալական աշխատողների կողմից շահառուներին տրամադրվող ծառայությունների արդյունավետությունը: Վարչական սուպերվիզիայի հիմքում գործակալության քաղաքականությունն է կամ ռազմավարությունը: Այն կենտրոնացնում է սոցիալական աշխատանքի մասնագետների կողմից իրականացվող աշխատանքի և գործակալության քաղաքականության ընթացակարգային պահանջների և նորմերի միջև համապատասխանության ապահովման վրա:

Կրթական սուպերվիզիան օգնում է սոցիալական աշխատանքի մասնագետներին ավելի լավ հասկանալ սոցիալական աշխատանքի էությունը, դառնալ ավելի ինքնաքննադատ, ինքնավերլուծող, համալրել մասնագիտական գիտելիքներն ու հմտությունները: Կրթական սուպերվիզիան կենտրոնացնում է անձնակազմի զարգացման և որոշակի աշխատանքային ծանրաբեռնվածության պայմաններում սոցիալական աշխատողի մասնագիտական աճ ապահովելու, շարունակական կրթության կարիքների բավարարման վրա:

Աջակցային սուպերվիզիան նվազեցնում է աշխատանքի կատարմանը խոչընդոտող աշխատանքային սթրեսը և սուպերվիզորի ծառայություններից օգտվող մասնագետին ապահովում է զարգացման հնարավորություններով: Մասնագիտական գործունեության ընթացքում մասնագետները հանդիպում են բազմաթիվ մարտահրավերների, օրինակ՝ աշխատանքային սթրեսը, շահառուի հիմնախնդիրների բարդությունը, անբարենպաստ աշխատանքային միջավայրը, աշխատանքային ծանրաբեռնվածությունը և զգացմունքային սթրեսները, որոնք հանգեցնում են հուզական այրման: Աջակցային սուպերվիզիան միտված է ստեղծելու անվտանգության և վստահության միջավայր, որտեղ սուպերվիզորի ծառայություններից օգտվող մասնագետը կարող է զարգացնել մասնագիտական ինքնավարության զգացումը:

2.1. Վարչական սուպերվիզիա

Վարչական սուպերվիզիայի՝ որպես կազմակերպության վարչական օղակի յուրահատուկ բաղադրիչներից մեկի հիմնական խնդիրն է կազմակերպության քաղաքականության և գործընթացների ուղղակի և արդյունավետ իրականացումը, ամձնակազմի գործունեության վերահսկումը, ինչպես նաև կազմակերպության քաղաքականության իրականացումը որոշակի գաղափարախոսության շրջանակներում:

Վարչական սուպերվիզիան վերահսկողական գործընթաց է, որը ներառում է.

- աշխատանքային դերերի և պարտականությունների հստակեցումը,
- աշխատանքի պլանավորումը, բաշխումը և հանձնարարումը,
- աշխատանքի վերահսկումն ու գնահատումը,
- աշխատակիցների՝ իրենց աշխատանքի նկատմամբ ունեցած պատասխանատվության և հաշվետվողականության ապահովումը:

Վարչական սուպերվիզորը, հանդիսանալով գործակալության ղեկավար կազմի անդամ, ջանում է կազմակերպությունում ստեղծել այնպիսի մթնոլորտ և պայմաններ, որոնք կնպաստեն աշխատանքի արդյունավետ իրականացմանը և աշխատակազմի անդամների միջև հնարավոր բախումների և անհամաձայնությունների կանխմանը:

Ծառայության/ գործակալության արդյունավետ և անխափան ամենօրյա աշխատանքների իրականացման նպատակով սուպերվիզորից պահանջվում է իրականացնել հետևյալ գործառնությունները.

1. աշխատակազմի հավաքագրում (աշխատանքային նոր պարտականությունների վերաբերյալ բացատրություն, ուղեկցում, մինչև աշխատողը հարմարվի նոր աշխատավայրում) և ընտրություն,
2. աշխատողների ներգրավում և տեղավորում,
3. ամենօրյա աշխատանքների պլանավորում,
4. աշխատանքի բաժանում և հանձնարարականների կազմում,
5. աշխատանքի պատվիրակում,
6. աշխատանքի մշտադիտարկում, վերանայում և արդյունքների գնահատում,
7. ամենօրյա աշխատանքի համակարգում,
8. աշխատակիցների միջև հաղորդակցման կազմակերպում,
9. աշխատակիցների իրավունքների պաշտպանություն կամ վերջինիս ուղղված աղվակատիվ (շահապաշտպան) գործունեություն,

10. սուպերվիզորի վարչական-բուֆերային գործառույթ¹⁵:

Աշխատակազմի հավաքագրում և ընտրություն. կազմակերպության առջև դրված խնդիրների արդյունավետ լուծումը պահանջում է անհատների որոշակի խմբից ձևավորել աշխատանքային կոլեկտիվ:

Նշված նպատակով անհրաժեշտ է ընդհանուր հայտարարի գալ համատեղ աշխատանքի պլանավորման, սահմանված խնդիրների իրականացման ուղիների, անձնակազմի անդամների համատեղ գործունեության կազմակերպման և այլ հարցերի շուրջ:

Սուպերվիզորի պարտականություններից է գործակալության սոցիալական աշխատողների ընտրությունը, որի ընթացքում նա ձգտում է ընտրել այնպիսի թեկնածուներ, որոնք ամենայն հավանականությամբ, առանց լրացուցիչ ուղեկցման, «կներառվեն» անձնակազմում: Վերջինս ենթադրում է այն թեկնածուների ընտրությունը, որոնց անձնային հատկանիշները, աշխատանքային մոտեցումները և կարողությունները թույլ կտան նրանց հարմարավետ և ընդունված զգալ անձնակազմում:

Անձնակազմի հավաքագրումը և ընտրությունը ենթադրում են մարդկանց համապատասխանեցում/ նույնականացում կոնկրետ աշխատանքային գործունեությանը: Հաճախ սուպերվիզորների պաշտոնական դիրքը լավագույնն է՝ տվյալ աշխատանքի առանձնահատկությունների և վերջինիս իրականացման համար պահանջվող գիտելիքների և հմտությունների մասին տեղյակ լինելու համար: Նախքան գործակալության ղեկավարությանը այս կամ այն հաստիքն առաջարկելը և թեկնածուների ընտրության գործընթացի մեկնարկը սուպերվիզորը կարող է ստեղծել աշխատանքային խումբ: Վերջինս կմշակի, կառանձնացնի և կձևակերպի տվյալ աշխատանքի հիմնական խնդիրները: Իրականում սուպերվիզորը դա կարող է անել առանձին կամ խորհրդակցելով ղեկավարի հետ, բայց աշխատանքային խումբը ոչ միայն տեղյակ է ամենօրյա աշխատանքի առանձնահատկություններին, այլ նաև այս գործընթացում իր մասնակցությունն ունենալով՝ նպաստում է մարդկային հարաբերությունների բարելավմանը և աշխատանքից անձնակազմի բավարարվածությանը:

Սուպերվիզորը, որպես կանոն, առաջիններից մեկն է տեղեկանում անձնակազմում տեղի ունեցող փոփոխությունների մասին՝ հնարավոր

¹⁵ Որոշ կազմակերպություններ սկսկալում են «դրական» մասնակցություն այդ գործընթացում, այլ ոչ ուղղակի վարչական հրահանգների արձակում, ուստի իրավիրում են արտաքին սուպերվիզորի:

կրճատումներ, առկա թափուր պաշտոններ և անձնակազմի տեղաշարժեր: Հատկապես անձնակազմի տեղաշարժի պարագայում սուպերվիզորի պարտականությունն է անձնակազմի հետ առօրյա հաղորդակցության պահպանումն ու համապատասխան մեկնաբանություններ տալը, որն իրականացվում է անձնակազմում առկա տագնապայնությունն ու սթրեսները մեղմելու նպատակով:

Առաջին սուպերվիզորական հանդիպման ընթացքում սուպերվիզորը աշխատանքի նոր ընդունված սոցիալական աշխատողի հետ միասին քննարկում է տվյալ բաժնի գործառնությունները, գործակալության առջև դրված ընդհանուր խնդիրները, սուպերվիզորի և իր ծառայություններից օգտվող մասնագետների փոխհարաբերությունները և նրանց համապատասխան դերերն ու պարտականությունները, աշխատակցի փոխհարաբերությունները գործակալության այլ աշխատողների հետ, ինչպես նաև սուպերվիզորի ընդհանուր նպատակները: Աշխատատեղի առանձնահատկությունների վերաբերյալ հարցերը սովորաբար քննարկվում են հարցազրույցների ընթացքում, սակայն հնարավոր է նաև դրանք հետագայում հստակեցնելու անհրաժեշտություն լինի: Այդ հարցերը ներառում են մանրամասներ աշխատավարձի, վերջինիս վճարման ժամկետների, աշխատանքային ժամերի, կենսաթոշակային վճարումների, արձակուրդների, բացակայությունների, արտաժամյա աշխատանքի, առողջական խնդիրներով պայմանավորված բացակայությունների, գործուղումների փոխհատուցման, ազգային մակարդակում հանդիպումների, սեմինարների, տեղական և միջազգային զանգեր կատարելու մասին և այլն:

Սուպերվիզորը աշխատակցին անձամբ է ներկայացնում գործակալության անձնակազմին ու վարչությանը: Ենթադրաբար անձը նոր աշխատատեղում, աշխատանքային նոր պայմաններում իրեն օտար կզգա: Այս դեպքում սուպերվիզորը պետք է դիմի ավելի փորձառու սոցիալական աշխատողներից մեկին, որպեսզի նա ուղղորդողի, հովանավորողի դեր ստանձնի, սկզբնական ժամանակաշրջանում աջակցի՝ արձագանքելով աշխատակցի կողմից բարձրաձայնված հարցերին:

Երբեմն լինում են դեպքեր, երբ աշխատակազմի անդամների մի մասի կողմից նոր աշխատանքի ընդունված անձն անբարյացական, արհամարհական վերաբերմունքի է արժանանում: Որպես հետևանք՝ անձնակազմում ձևավորվում են մի քանի հակադիր բևեռներ. աշխատողների կողմից անձնակազմի նոր անդամը ընդունված է, իսկ մյուսները խուսափում են նրա հետ որևէ հարաբերություն ձևավորելուց: Անհրաժեշտ է, այնուամենայնիվ,

նկատել, որ նման խնդիրների առաջացման պարագայում սուպերվիզորի կողմից չափազանց խիստ արձագանքը և ուշադրության կենտրոնացումը կարող են հակառակ ազդեցությունն ունենալ՝ ավելի հետաձգելով անձնակազմում անձի ինտեգրումը: Նման իրավիճակներում ցանկալի է, որ սուպերվիզորը դրսևորի անաչառություն և չճշող մասնակցություն:

Հաճախ աշխատանքի նոր ընդունված անձը ոչ ամբողջովին կամ ընդհանրապես պատկերացում չունի սուպերվիզիայի նպատակների և առանձնահատկությունների վերաբերյալ, ուստի այս դեպքում անհրաժեշտ կլինի նրան որոշակիորեն նախապատրաստել «սուպերվիզի» դերին: Նման մոտեցումը կնպաստի, որպեսզի անձը պատկերացում կազմի իրենից ակնկալվող գործառնությունների մասին և ապահովի իր առավել ակտիվ մասնակցությունը գործակալության աշխատանքներում:

Աշխատանքի պլանավորում. սուպերվիզորի պարտականությունների շրջանակում է գտնվում նաև աշխատանքի պլանավորումը, այլ կերպ ասած՝ կազմակերպության ռազմավարությունը մանր և իրագործելի միավորների բաժանելն ու դրանց արդյունավետ իրականացումն ապահովելը:

Շահառուներին մատուցվող ծառայությունների արդյունավետությունն ապահովելու համար սուպերվիզորի պարտականությունների մեջ են մտնում նաև աշխատանքի բաժանումն ու պատվիրակումը: Աշխատանքի բաժանումը մեխանիկական, մաթեմատիկական գործընթաց է: Ցանկալի արդյունքներից հասնելու համար սուպերվիզորը պարտավոր է ճանաչել իր ծառայություններից օգտվող մասնագետներին, նրանց կողմից վարվող սոցիալական դեպքերը, ինչպես նաև ծառայության շահառուներին: Բացի դրանից՝ սուպերվիզորի դերը նաև պահանջում է կոնկրետ աշխատակցի առջև դրված խնդիրների իմացություն՝ նպաստելով սահմանված ժամկետներում բոլոր խնդիրների լուծմանը՝ առանց աշխատողներին անհարկի ծանրաբեռնելու և նրանցից արտաժամյա աշխատանք պահանջելու: Նաև անհրաժեշտ է՝ *սուպերվիզորը պլանավորելու իրավասություն ունենա:*

Պլանավորումը ներառում է առաջնահերթությունների սահմանում՝ հրատակեցնելով ոչ միայն այն, թե ովքեր են լուծելու այս կամ այն խնդիրները, այլև՝ ե՞րբ և ինչպե՞ս: Աշխատանքը բաժանելիս սուպերվիզորը պետք է հաշվի առնի աշխատակիցների բացակայությունները, ուշացումները, արձակուրդները, որպեսզի հասկանա, թե անձնակազմի որ մասն է մշտապես իր տեղում՝ աշխատանքը սահմանված ժամկետներում ավարտին հասցնելու համար: Սուպերվիզորը պարտավոր է ինչպես երկարաժամկետ, այնպես էլ կարճաժամկետ պլանավորում իրականացնել: Երկարաժամկետ պլանավոր-

րումը ներառում է աշխատանքային տվյալ միավորի բյուջեի նախապատ-
րաստում՝ որպես գործակալության ընդհանուր բյուջեի բաղկացուցիչ մաս:
Վերջինս հիմնված է բաժնի աշխատանքային առաջիկա ծանրաբեռնվա-
ծության, դրա իրականացման համար պահանջվող դրամական, տեխնիկա-
կան և մարդկային ռեսուրսների գնահատման վրա: Հետևաբար աշխատան-
քի պլանավորմանը հաջորդում է աշխատանքի հանձնարարումը:

Աշխատանքի հանձնարարում. տվյալ աշխատանքային միավորի/բաժ-
նի աշխատանքը պլանավորելուց հետո սուպերվիզորը, նախապես մշակ-
ված աշխատանքային պլանի համաձայն, հանձնարարականներ է տալիս
առանձին աշխատողներին: Այս գործառնության իրականացման ընթացքում
սոցիալական աշխատանքի սուպերվիզորը պետք է հաշվի առնի հետևյալ
չափանիշները:

➤ *Կոմպերենություն համապարասխանեցում:* Սոցիալական գոր-
ծակալություններում անհատին կամ խմբին ուղղված հանձնարարականնե-
րի ընթացքում, որպես կանոն, պետք է հաշվի առնել յուրաքանչյուր աշխա-
տողի ուժեղ և թույլ կողմերը:

Հետևաբար այս գործառնության իրականացնելիս սուպերվիզորը պետք է
քաջատեղյակ լինի իր ծառայություններից օգտվող մասնագետների կարո-
ղություններին: Օրինակ՝ հնարավոր է որոշ աշխատողների մոտ ավելի լավ է
ստացվում ուշադրության խիստ կենտրոնացում պահանջող աշխատանքը,
իսկ մյուսներին նման բնույթի աշխատանքը կարող է ձանձրալի և անօգուտ-
կար թվալ: Ընդ որում՝ նկատի ունենալով ոչ միայն տվյալ բնագավառի վե-
րաբերյալ իր գիտելիքները, այլև հաշվի առնելով աշխատանքի բարդության
աստիճանը՝ աշխատողը պետք է կարողանա հաջողությամբ իրականացնել
իր առջև դրված խնդիրները:

➤ *Համաշափ աշխատանքային ծանրաբեռնվածության ապահովում:*
Աշխատանքի հանձնարարումը կարող է պայմանավորված լինել նաև այս
կամ այն աշխատողի ծանրաբեռնվածության աստիճանով:

Արդյունավետ վարչարարության համար անհրաժեշտ է ապահովել
աշխատանքային հավասար ծանրաբեռնվածություն միևնույն աշխատա-
վարձի և պաշտոնի պարագայում: Սուպերվիզորը պետք է հաշվի առնի յու-
րաքանչյուր աշխատակցի ընթացիկ ծանրաբեռնվածության աստիճանը,
նրանց կցված սոցիալական դեպքերի թիվը, դրանց բարդության աստիճա-
նը և յուրաքանչյուր նոր հանձնարարականից բխող մարտահրավերները:
Այնուհետև սուպերվիզորը հանձնարարում է սոցիալական աշխատողնե-
րին սոցիալական նոր դեպքեր՝ համոզվելով, որ աշխատանքային ծանրա-

բեռնվածությունն արդարացի են բաշխված:

➤ *Աշխատանքի բազմազանության ապահովում:* Աշխատանքի հանձնարարման մի այլ չափանիշ պետք է լինի բազմազանությունը/տարբերակվածությունը:

Չափազանց կենտրոնացումը միևնույն հիմնախնդրի, դեպքի կամ խնդրահարույց իրավիճակի շուրջ կարող է հանգեցնել սեփական աշխատանքից սոցիալական աշխատողի անբավարարվածության, սահմանափակել նրա կոմպետենտության շրջանակը և զարգացման հնարավորությունները:

➤ *Մասնագիտական աճի համար մարտահրավերների «ապահովում»:* Անձի մասնագիտական աճին զուգահեռ անհրաժեշտ է աստիճանաբար բարդացնել և բազմազան դարձնել նրան հանձնարարվող աշխատանքային խնդիրները: Հակառակ դեպքում կառաջանա մասնագիտական լճացման վտանգը: Ի լրումն սրան՝ մասնագետին անհրաժեշտ է իր մասնագիտական նախապատվությունները, հետաքրքրությունները արտահայտելու հնարավորություն տալ:

➤ *Աշխատողների անհատականության հաշվի առնումը:* Աշխատանքի հանձնարարման չափանիշներից է նաև շահառուի և դեպք վարողի համապատասխանեցումը՝ տարիքային, գեղեցիկային, էթնիկ ու մշակութային այլ առանձնահատկություններից ելնելով:

Աշխատանքի պատվիրակում: Աշխատանքը հանձնարարելիս սուպերվիզորը պետք է ոչ միայն վերոնշյալ չափանիշների հիման վրա իրականացնի առաջադրանքների և մասնագետների կարողությունների համապատասխանեցում, այլև պետք է հստակորեն հրահանգավորի աշխատողին տվյալ աշխատանքի կատարման համար իրենից ակնկալվող գործողությունների մասին: Աշխատանք հանձնարարելիս շեշտադրվում է այն, թե ինչ աշխատանք պետք է իրականացնել, իսկ աշխատանքը պատվիրակելիս ինչպես պետք է դա իրականացնել: Այս դեպքում մասնագետը ազատ է իր գործողություններում, աշխատանքային խնդիրները հստակորեն ձևակերպված են, և աշխատողին հնարավորություն է տրված ցանկացած ժամանակ նախաձեռնելու յուրաքանչյուր գործողություն, որի արդյունքում կլուծվեն աշխատանքային խնդիրները: Աշխատողի ինքնավարության սահմանափակման պայմաններում նա լիազորված է գործել ղեկավարության կողմից համա-

Սուպերվիզորը պետք է աշխատանքային խնդիրները պատվիրակի որոշակի առաջարկությունների կամ խորհուրդների տեսքով, ինչպես օրինակ՝ «*նախընտրելի կլինի, եթե...*», «*նպատակահարար կլինի, եթե...*»:

պատասխան համաձայնություն ձեռք բերելուց կամ անհրաժեշտ քայլերի մասին նախապես հրահանգավորվելուց հետո միայն:

Գոյություն ունեն աշխատանքային խնդիրները պատվիրակելու տարբեր ընթացակարգեր, որոնց դեպքում աշխատողին հատկացված ինքնուրույնության/ինքնավարության աստիճանը տարբեր է: Մի դեպքում հստակ ցուցումներ են տրվում առկա աշխատանքի իրականացման ցանկալի ուղիների մասին, իսկ այլ դեպքում աշխատանքի իրականացման մեթոդների ընտրության հարցում աշխատողը լիովին ազատ է:

Սուպերվիզորը պետք է աշխատանքային խնդիրները պատվիրակի որոշակի առաջարկությունների կամ խորհուրդների տեսքով, ինչպես օրինակ՝ *«նախընտրելի կլինե՞ր, եթե...»*, *«նպատակահարար կլինե՞ր, եթե...»*:

Սակայն, երբ խորհուրդները, առաջարկությունները բավարար չեն աշխատողին ուղղորդելու համար, սուպերվիզորից ակնկալվում է հնարավորինս հստակ արձագանք՝ հրահանգների տեսքով: Հաճախ մասնագիտական բարձր պատրաստվածություն և կրթություն ունեցող աշխատողին ազատություն է տրվում որոշելու իր գործառույթների իրականացման մանրամասները: Այս դեպքում սուպերվիզորն ավելի պասիվ մասնակցություն է ունենում և թույլ է տալիս աշխատակցին ինքնապատվիրակում կատարել՝ հենվելով վերջինիս մասնագիտական պատասխանատվության և ինքնագնահատման օբյեկտիվության վրա: Եվ հակառակը, որքան աշխատողի պատրաստվածության և կրթական մակարդակը ցածր են, այնքան սուպերվիզորից ավելի շատ ջանքեր են պահանջվում:

Աշխատանքից ներքին բավարարվածությունը, բարձր մոտիվացիան և արտադրողականության բարձր մակարդակը, որպես կանոն, աշխատակիցների շրջանում ասոցացվում են խնդիրների իրականացման գործընթացում ինքնուրույնության ավելի բարձր աստիճանի հետ (որքան ավելի ազատ է աշխատողն իր գործողություններում, այնքան նա իրեն ավելի վստահ և գնահատված է զգում): Հետևաբար սուպերվիզորի կողմից իր ծառայություններից օգտվող մասնագետներին տրված ազատությունը պետք է խթանի առաջադրված խնդիրների իրագործումն ավելի արդյունավետ եղանակներով և առավել անվտանգ պայմաններով: Հնարավորինս հաճախ սուպերվիզորի կողմից պետք է մատնանշվեն ցանկալի արդյունքները՝ առանց մանրամասնելու համապատասխան ընթացակարգերը: Ցանկացած դեպքում սուպերվիզորը պետք է պատրաստ լինի ուղղորդելու և աջակցելու իր ծառայություններից օգտվող մասնագետներին հարցում:

Հաճախ անգամ վործառու աշխատողն իր առաջադրանքների կա-

տարման ընթացքում կարող է որոշակի ուղղորդող աջակցության կարիք ունենալ: Համաձայն իրականացված ուսումնասիրությունների՝ շահառուի և սոցիալական աշխատողի փոխհարաբերությունների ուսումնասիրման և պլանավորման գործառույթը սուպերվիզորների կողմից համարվում է ամենաժամանակատարը: Ըստ էության, մման պլանավորումը մման է բրիֆինգի (ճեպագրույցի), որի ընթացքում առաջադրանքը մեկնաբանվում է, խնդիրները հստակեցվում են, իսկ դրանց իրականացման մեթոդները՝ պարզաբանվում են:

Աշխատանքի պատվիրակումը բարդ գործառույթ է, այն մեծապես կախված է մի շարք գործոններից, այդ թվում՝ սուպերվիզորի և իր ծառայություններից օգտվող մասնագետների կոմպետենտությունից, պատվիրակվող խնդրի բնույթից, ինչպես նաև կազմակերպչական մթնոլորտից: Սուպերվիզորներն ավելի մեծ պատրաստակամությամբ են այս կամ այն առաջադրանքը պատվիրակում աշխատողին, եթե նրանք համոզված են, որ վարչությունը ենթակայի սխալվելու պարագայում ավելի հավանական է՝ կաջակցի, քան թե կպատժի նրան:

Ամփոփելով՝ նշենք, որ առաջադրանքի պատվիրակման վերաբերյալ որոշումը և աշխատողին շնորհվող ինքնավարության աստիճանը պայմանավորված են այնպիսի գործոններով, ինչպիսիք են՝ առաջադրանքի բարդության աստիճանը, աշխատողի հմտությունների և հետաքրքրությունների շրջանակը, աշխատողի ծանրաբեռնվածությունը (նրան կցված սոցիալական դեպքերի թիվը), շահառուի խոցելիությունը և հիմնախնդիրների ռիսկայնությունը, հիմնախնդրի բնույթը, սխալների տեսանելիության մեծ հավանակությունը, սուպերվիզորի և «վերահսկվողների» ռիսկի գնալու պատրաստակամությունը, ինչպես նաև սուպերվիզիայի ձախողման պարագայում կիրառվելիք սանկցիաների բնույթը:

Աշխատանքի մշտադիտարկում (մոնիթորինգ), վերանայում և գնահատում: Աշխատանքի պատվիրակմանը հաջորդում է սուպերվիզորի կողմից դրա իրականացման գործընթացի մշտադիտարկումը՝ հետևելով, որ այն իրականացվի սահմանված ժամկետներում և գործակալության ընթացակարգերին և ռազմավարությանը համապատասխան:

Աշխատանքային գործունեության մշտադիտարկումը նախ և առաջ միտված է հավաստիանալու, որ աշխատանքն իրականացվում է նախապես մշակված պլանին համապատասխան: Աշխատանքի վերանայումը թույլ է տալիս հասկանալ՝ արդյոք ծառայություն մատուցողները կարող են արդյունավետ իրականացնել իրենց հանձնարարված աշխատանքները:

Հիմնական ռեսուրսը, որին տիրապետում է սուպերվիզորը գործակալության խնդիրների լուծումը երաշխավորելիս ենթակաների ժամանակն ու հմտություններն են: Ընդունելով իր՝ որպես տվյալ գործակալության սոցիալական աշխատողի դերը՝ անձը փաստացի համաձայնում է որոշակի ժամանակահատվածում իր ժամանակը և հմտությունները տրամադրել գործակալությանը:

Այսպիսով՝ սուպերվիզորը պատասխանատվություն է կրում սահմանված ժամանակահատվածում ենթակաների կողմից իրենց պատակաստությունների կատարման համար: Սուպերվիզորը պետք է մշտադիտարկի/հետևի սահմանված ժամկետների պահպանմանը, աշխատողների բացակայություններին, արձակուրդների ժամանակացույցերին, ինչպես նաև լրացուցիչ ժամանակին՝ անհրաժեշտ աշխատանքը ավարտին հասցնելու համար (անգամ, եթե սուպերվիզորը լիազորված չէ վերոնշյալ հարցերի շուրջ որոշումներ կայացնել, այնուամենայնիվ, նա ունի վարչությանը համապատասխան առաջարկություններ անելու լիազորություն):

Աշխատողների բացակայությունները խնդիրներ են ստեղծում սուպերվիզորի համար: Դրանց մասին տեղեկանալով՝ սուպերվիզորը եզրակացնում է՝ արդյոք դրանք անխուսափելի էին, թե ոչ, արդյոք վերահսկելի են, թե անկանոն և հաճախակի: Հաշվի առնելով նման դեպքերը՝ սուպերվիզորները ձգտում են սահմանել ներքին աշխատանքային այնպիսի նորմեր, որոնք ողջամիտ են, արդարացի և հասկանալի բոլոր սուպերվիզորների համար: Աշխատանքների պատվիրակման գործառույթն իրականացնելով՝ սուպերվիզորը ձգտում է ապահովել աշխատանքի անընդհատությունը/շարունակականությունը:

Սուպերվիզոր-վարչարարը ոչ միայն հետևում է ընթացիկ աշխատանքների, ռազմավարության և ընթացակարգերի համապատասխանությանը, այլև բացահայտված թերությունները վերացնելու ուղիներ է փնտրում:

Սուպերվիզորը պատասխանատու է նաև կատարողականի գնահատման համար: Աշխատողների կողմից իրականացված աշխատանքի գնահատումը սուպերվիզորի վարչական գործառույթի մասն է: Գործակալության/կազմակերպության արդյունավետ գործունեության ապահովման տեսանկյունից կարևոր է ներկայացնել աշխատողներին իրենց կողմից կատարված աշխատանքի օբյեկտիվ գնահատականը՝ ի՞նչն է ճիշտ կատարվել, ի՞նչը՝ սխալ, աշխատանքի ո՞ր մասն է ենթակա փոփոխության և այլն:

Մշտադիտարկումը, վերանայումը և գնահատումը վարչական սուպերվիզորի տեսչական բաղադրիչներն են: Այս գործառույթները շահառուների բավարարվածության տեսանկյունից էական նշանակություն ունեն: Վար-

չական սուպերվիզիայի գործառույթներ հանդիսացող մշտադիտարկման, աշխատանքի վերանայման և գնահատման շրջանակներում սուպերվիզորից ակնկալվում է որոշակի սանկցիաների կիրառում իր ծառայություններից օգտվող մասնագետների նկատմամբ իրենց հանձնարարված աշխատանքը պատշաճ կերպով չիրականացնելու դեպքում:

Աշխատանքի համակարգում: Գործակալության ընդհանուր նպատակները պետք է բաժանվեն իրագործելի, «չափելի» և փոքր խնդիրների, որոնք կհանձնարարվեն տարբեր ստորաբաժանումներին, իսկ այնուհետև ևս մեկ անգամ խնդիրները կվերաժվեն առաջադրանքների՝ հանձնարարվելով առանձին աշխատողների: Գործակալության կազմակերպչական նպատակներն արդյունավետորեն իրագործվելու նպատակով բոլոր այդ բաժանումներն անհրաժեշտ է համակարգել: Համակարգումը համախմբում է ընդհանուր աշխատանքի բաղադրիչները՝ վերաժելով դրանք աշխատանքային մեկ միասնական միավորի:

Համակարգման միջոցով սուպերվիզորը համախմբում է աշխատակիցներին և նրանց միջև ձևավորում աշխատանքային փոխլրացնող, աջակցային փոխհարաբերություններ: Համակարգումը միավորում է տարբեր աշխատողների ջանքերը գործակալության ընդհանուր նպատակների շուրջ: Արդյունքում աշխատողների և աշխատանքային միավորների միջև համագործակցությունը հասցված է առավելագույն, իսկ կոնֆլիկտները՝ նվազագույնի մակարդակի:

Սուպերվիզորը, բացի գործակալության ստորակարգային (հիերարխիկ) կառուցվածքում զբաղեցրած իր ուղղահայց դիրքից, նաև հորիզոնական փոխհարաբերություններ ունի գործակալության ստորակարգային միևնույն մակարդակում գործող վարչական այլ միավորների հետ:

Կոորդինացման/համակարգման գործառույթի իրականացման շնորհիվ ապահովվում է աշխատանքի կատարման համար պահանջվող մարդկային, ֆինակալ և ֆիզիկական ռեսուրսների հասանելիությունը:

Հաղորդակցման ապահովում: Իր զբաղեցրած միջանկյալ դիրքի շնորհիվ սուպերվիզորն ապահովում է հաղորդակցությունը գործակալության տարբեր օղակների միջև: Վերջինս իրականացվում է տարբեր օղակներից ստացված տեղեկատվության հավաքագրման, մշակման և տարածման միջոցով:

Եթե աշխատանքային խումբը փոքր է, ապա հաղորդակցման գործառույթը տեղի է ունենում խմբի անդամների դեմառդեմ շփման միջոցով: Ավելի խոշոր կազմակերպությունների դեպքում, որտեղ ղեկավարությունը հազվա-

դեպ է անմիջական շփում ունենում աշխատողների հետ, անհրաժեշտ է՝ արձակվող հրահանգները հասնեն, ընկալվեն և ընդունվեն իրենց հասցեատերերի կողմից՝ բացառելով տեղեկատվության խեղաթյուրման հավանականությունը: Հետևաբար անհրաժեշտ է ապահովել հաղորդակցման ֆորմալ ուղիների գործառույթը, ինչպես նաև հստակեցնել աշխատանքի էությունը, ձևակերպել և որոշակիացնել աշխատանքի իրականացման պայմանները:

Հաղորդակցությունը թույլ է տալիս ավելի արդյունավետ համակարգել գործակալության աշխատանքները՝ ապահովելով տեղեկատվության շրջանառությունը և հետադարձ կապը: Այն համակարգման շարժիչ ուժն է և հատկապես կարևոր նշանակություն ունի սոցիալական գործակալություններում, որտեղ խնդիրները և դրանց լուծման ընթացակարգերը հաճախ հստակորեն սահմանված չեն: Ուղեցույցներով և/կամ ձեռնարկներով առաջնորդվելու հետ մեկտեղ վարչարարը գործնականում պետք է ջանքեր գործադրի՝ հավաստիանալու՝ արդյոք իր հրահանգները ընկալվել և ընդունվել են աշխատակիցների կողմից:

ա) Կազմակերպչական հաղորդակցման ապահովում

Ինչպիսի՞ տեղեկատվություն է անհրաժեշտ փոխանցել կազմակերպության աշխատակիցներին կազմակերպության նպատակների, խնդիրների, կառուցվածքի, ռազմավարության և ընթացակարգի մասին, ինչպե՞ս մեկնաբանել դրանք: Այս հարցերին գործակալության ղեկավար կազմը պատասխանում է սուպերվիզորի միջոցով: Վերջինս գործնականում գործակալության ղեկավարի կազմի խոսնակն է: Մյուս կողմից, սուպերվիզորը գործակալության աշխատակիցների խոսնակն է՝ փոխանցելով աշխատակիցների տեսակետները վարչությանը: Բացի այդ՝ վարչությունը սուպերվիզորի միջոցով է տեղեկանում գործակալության ռազմավարության և ընթացակարգերի կյանքի կոչման ընթացքի, այդ ընթացքում գրանցած հաջողությունների և առաջացած խոչընդոտների, ինչպես նաև գործակալության նպատակների, խնդիրների և ընթացակարգերի վերաբերյալ աշխատողների տեսակետների մասին: Սա այնպիսի տեղեկատվություն է, որին լիարժեքորեն միայն գործակալության անմիջական ծառայություններ մատուցողներն են տիրապետում, իսկ ցանկալի արդյունքներ ունենալու, ճշգրիտ որոշումներ կայացնելու համար վարչությունը նույնպես նման տեղեկատվության կարիք ունի:

Սուպերվիզորը պետք է խրախուսի փոխադարձ հաղորդակցությունը գործակալության բոլոր օղակների միջև՝ ձևավորելով արտահայտվելու, լսված ու ընկալված լինելու մթնոլորտ: Հետևաբար սուպերվիզորը պետք է պատրաստակամություն ցուցաբերի կլիսելու համապատասխան տեղեկատ-

վորությունը գործակալության աշխատակիցների հետ՝ ապահովելով նրանց տեղեկացվածությունը գործակալության ընթացիկ աշխատանքների, նախաձեռնությունների վերաբերյալ, նա պետք է պատրաստ լինի արձագանքելու նրանց կողմից հնչած հարցերին և պարզաբանումներ տա հնարավոր թյուրըմբռնումների պարագայում: *Սուպերվիզորը պետք է խուսափի ենթադրություններ անելուց:*

Գործելով որպես կապող օղակ գործակալության վերին և ստորին օղակների միջև՝ սուպերվիզորը, բացի տեղեկատվության մեխանիկական փոխանցման գործառույթից, ունի նաև լրացուցիչ այլ պարտականություններ: Նա հավաստիանում է, որ հաղորդված տեղեկատվությունը ընկալվում և ընդունվում է աշխատակիցների կողմից և քաջալերում վերջիններիս գործել ստացված տեղեկատվությանը համապատասխան:

Արդյունավետ հաղորդակցությունը ենթադրում է նաև որոշումների կայացում տեղեկատվության փոխանցման եղանակների մասին: Սուպերվիզորը տիրապետում է տեղեկատվության փոխանցման մի շարք ուղիների՝ անձնական ուղիներ, դեմառդեմ շփում, հեռախոսային հաղորդակցություն կամ էլեկտրոնային մամուլների ուղարկում, հուշագրերի, հաշվետվությունների ներկայացում և այլն:

Դեմառդեմ շփումն ակնթարթային հետադարձ կապ է ապահովում, հնարավորություն տալիս սուպերվիզորին համապատասխանեցնելու և հարմարեցնելու տեղեկատվությունը՝ ելնելով իրավիճակային առանձնահատկություններից: Այս դեպքում տեղեկատվությունը ավելի ազդեցիկ է, քանի որ այն փոխանցվում է անմիջականորեն: Դեմառդեմ շփումը հեռախոսային հաղորդակցության հետ մեկտեղ պահանջում է լրացուցիչ աշխատանք և ժամանակ, քանի որ հաղորդագրությունը պետք է կրկնվի բոլոր «հասցեատերերի» համար: Ավելին՝ բանավոր հաղորդվող տեղեկատվությունը փոխանցման ընթացքում կարող է խեղաթյուրվել:

Մյուս կողմից, հաղորդակցման գրավոր միջոցների օգտագործման դեպքում սուպերվիզորը պետք է լինի ավելի ճշգրիտ և հստակ: Այս պարագայում հնարավոր է նաև հետևել/վերահսկել հաղորդագրության բովանդակությունը: Հասցեատերը կարող է յուրաքանչյուր պահի վերընթերցել հաղորդագրությունը, քանի որ այն պահպանվում է, հաղորդագրությունը հնարավոր է ուղարկել միանգամից մի քանի անձանց: Այնուամենայնիվ, գրավոր հաղորդագրությունները ճկուն չեն. հնարավոր չէ դրանք մեկնաբանել, հստակեցնել և այլն:

Էլեկտրոնային հաղորդակցության դեպքում համատեղված են դեմառդեմ

շփման, հեռախոսային և գրավոր հաղորդակցության միջոցների առավելություններն ու թերությունները:

Սուպերվիզորը կարող է միաժամանակ տեղեկատվության փոխանցման տարբեր եղանակներ օգտագործել: Ընդ որում՝ հաղորդակցման մի քանի միջոցների համատեղ օգտագործումը նվազեցնում է տեղեկատվության խեղաթյուրման հավանականությունը:

բ) Ոչ ձևական (ֆորմալ) հաղորդակցություն

Սուպերվիզորը պետք է գիտակցի, որ վերոնշյալ ձևական հաղորդակցությանը զուգահեռ գոյություն ունի նաև գործակալության կառուցվածքում գործող հաղորդակցման ոչ ձևական ցանց, իսկ կազմակերպության և վերջինիս աշխատանքների մասին տեղեկատվության ամենահարուստ աղբյուրը անձնակազմն է:

Արդյունավետ վարչական սուպերվիզիան ենթադրում է ենթակաների շահերի և տեսակետների ակտիվ ներկայացում դեկավարությունը:

Տեղեկատվության փոխանակման ոչ ձևական եղանակները հատկապես ակտիվանում են, երբ ձևական ուղիներով փոխանցվող տեղեկատվությունը երկիմաստ է կամ ոչ բավարար: Գործակալության արդյունավետ գործունեության, ինչպես նաև

սուպերվիզիայի համար վտանգ են ներկայացնում ոչ ձևական հաղորդակցության մաս կազմող չճշտված տեղեկատվությունը կամ «ասեկոսենները»: Որքան արդյունավետ է իրականացվում սուպերվիզորական հաղորդակցությունը, այնքան նվազում է տեղեկատվության խեղաթյուրման հավանականությունը, միաժամանակ բացառվում է «ասեկոսենների» տարածումը:

Շահերի պաշտպանություն: Շահերի պաշտպանության գործընթացը ուղղակիորեն կապված է հաղորդակցության գործառույթին: Սակայն անձնակազմի շահերի պաշտպանության տեսանկյունից ցանկալի արդյունքների հասնելու համար սուպերվիզորը չպետք է սահմանափակվի՝ պարզապես «սուքիանդակի» դեր կատարելով:

Հաշվի առնելով այն հանգամանքը, որ ծառայություն մատուցողները դեկավարության հետ հաղորդակցման սահմանափակ հնարավորություններ ունեն, սուպերվիզորը հանդես է գալիս որպես կապող օղակ, որը միաժամանակ ներկայացնում է վարչությանը անձնակազմի շահերը և «վերին» օղակին փոխանցում անձնակազմի դիրքորոշումներն անհրաժեշտ փոփոխությունների վերաբերյալ:

Հետազոտողներ Բլաուն և Սքոթը բացահայտել են, որ սոցիալական ծա-

ռաշխապանությունում աշխատող այն սուպերվիզորները, որոնք գործում են ինքնավար կերպով և պարբերաբար ղեկավարությանն են ներկայացնում իրենց սուպերվիզորների տեսակետները, արժանանում են իրենց ծառայություններից օգտվող մասնագետների հավատարմությանն ու նվիրվածությանը: Ավելին՝ սուպերվիզորի բավարարվածությունը կախված է նաև այն հանգամանքից, թե սուպերվիզորն ինչպիսի ազդեցություն կարող է ունենալ կազմակերպության ղեկավար կազմի տեսակետների և որոշումների վրա:

Սուպերվիզորը պարտավոր է պաշտպանել և ներկայացնել իր ծառայություններից օգտվող մասնագետի շահերը թե՛ կազմակերպության ղեկավարության և թե՛ անձնակազմի մյուս անդամների առջև:

Մի շարք հետազոտություններ ցույց են տալիս, որ սուպերվիզորի ստացող մասնագետները հատկապես դժգոհ են այն սուպերվիզորներից, որոնք խուսափում են իրենց ծառայություններից օգտվող մասնագետի կարիքները/ իրավունքները կազմակերպության ղեկավարությանը ներկայացնելուց:

Հաշվի առնելով այն հանգամանքը, որ ի վերջո վերջնական որոշումների կայացման իրավունքը կազմակերպության ղեկավարինն է՝ սուպերվիզորը շահերի պաշտպանության ընթացքում պետք է հիմնվի ռացիոնալ փաստարկների, բանակցային հմտությունների վրա: Սուպերվիզորի կողմից առաջարկությունները պետք է ձևակերպվեն ամենաընդունելի և հիմնավոր ձևով:

Վարչական բուֆերի/միջնորդի գործառույթ: Սուպերվիզորն իրականացնում է նաև միջնորդի (բուֆերի) գործառույթ՝ մատուցվող ծառայություններին առնչվող խնդիրների լուծման, շահառուների դժգոհությունների/բողոքների քննարկման նպատակով: Սուպերվիզորը դիմում-բողոքներ է ընդունում այն շահառուներից, որոնք բավարարված չեն իրենց մատուցվող ծառայությունների որակով, ցանկանում են ավելի բարձր ատյանների դիմել:

Նման մոտեցումը հնարավորություն է տալիս մի կողմից հարթելու հարաբերությունները շահառուների հետ, իսկ մյուս կողմից՝ պաշտպանելու աշխատողներին շահառուի բացասական և երբեմն անհիմն ագրեսիվ/կամայական վարքագծից: Ավելին՝ սուպերվիզորների կողմից ապահովվում է շահառուների բողոքների քննարկումը՝ առանց ուղղակի ծառայություններ մատուցողներից լրացուցիչ ժամանակ և ջանքեր խլելու:

Ծառայելով որպես բուֆեր շահառուների և ծառայություններ մատուցողների միջև՝ սուպերվիզորը միաժամանակ կատարում է նաև բուֆերի դեր աշխատակիցների և գործակալության միջև: Օրինակ՝ սուպերվիզորը

պաշտպանում է աշխատողներին ղեկավարության կողմից չհիմնավորված, աշխատանքային լրացուցիչ ծանրաբեռնվածության ղեպքերից: Բացի այդ՝ սուպերվիզորը կարող է հանդես գալ որպես փոփոխության գործակալ կամ բուֆեր շատ բյուրոկրատացված, ավտորիտար, ոչ ժողովրդավարական սկզբունքներով գործող ծառայությունում՝ «պաշտպանիչ անձրևանոցի» դեր կատարելով և փոփոխելով կամ մեղմելով գոյություն ունեցող մթնոլորտը:

Սուպերվիզիայի վարչական գործառույթի շրջանակներում աշխատողներին հնարավորություն է տրվում սուպերվիզորի հետ քննարկելու իրենց մտավախությունները՝ կապված գործակալության ռազմավարության, ներքին կանոնների և ընթացակարգերի հետ:

Միջնորդի դերի դժվարությունը. Գործակալության ռազմավարության հետևելու սուպերվիզորին առաջադրվող պարտադիր նորմը կարող է առաջացնել սուպերվիզորի դժգոհությունը/անհամաձայնությունը: Հաճախ նրանք համաձայն չեն գործակալության որոշակի կանոններին, խնդիրներին կամ ընթացակարգերին: Ստիպված լինելով անկախ ամեն ինչից գործել ընդունված ռազմավարությանը համապատասխան՝ սուպերվիզորները հաճախ իրենց զգում են անհարմարավետ և «ոչ իրենց տեղում»:

Կառուցողական փոփոխությունների իրականացում: Կազմակերպչական կայունության ապահովումը վարչական սուպերվիզիայի գործառույթներից մեկն է: Սակայն սուպերվիզորը զուգահեռ ունի հավասարապես կարևոր մի այլ պարտականություն, այն է՝ որպես կազմակերպության փոփոխությունների գործակալ հանդես գալը: Անհնարին կլինի կազմակերպել ծառայության արդյունավետ գործունեությունը և պահպանել աշխատանքային կառուցողական փոխհարաբերությունները՝ առանց ապահովելու գործակալության կայունությունը և «կանխատեսելիությունը»: Այնուամենայնիվ, կայունության բարձր մակարդակը կարող է կազմակերպության գործունեության ճկունության սահմանափակման պատճառ հանդիսանալ, ինչի հետևանքով կնվազի փոփոխվող միջավայրին արձագանքելու վերջինիս կարողությունը: Հետևաբար սոցիալական ծառայության արդյունավետ գործունեության ապահովման տեսանկյունից կարևոր նշանակություն ունի մասնագիտական նորարարությունների հանդեպ բաց լինելու մոտեցումը:

Սուպերվիզորը կարող է ակտիվ մասնակցություն ունենալ գործակալության ռազմավարության վերանայման գործընթացում՝ անմիջական ծառայություններ մատուցողներից տեղեկանալով շահառուների և համայնքի կարիքների, գործակալության ռազմավարություն առկա թերությունների մասին: Սուպերվիզորը պարտավոր է օգտագործել իր գիտելիքները և ընթա-

ցակարգերում փոփոխություններ իրականացնելու ուղղությամբ առաջարկություններ ներկայացնել գործակալության ռազմավարությունում:

Գործակալության վերին և ստորին օղակների միջև միջանկյալ դիրք զբաղեցնելով՝ սուպերվիզորը ազդեցություն է ունենում փոփոխությունների վերաբերյալ ղեկավարության որոշումների վրա, ինչպես նաև այդ փոփոխությունները ընդունելու աշխատողների պատրաստակամության վրա այն դեպքում, եթե.

- փոփոխություններ իրականացնելու մասին համաձայնություն է ձեռք բերվել ծառայություններ մատուցողների և գործակալության ղեկավարության միջև,
- սուպերվիզորն ի սկզբանե մասնակցություն է ունեցել փոփոխությունների պլանավորման գործընթացում,
- փոփոխություններն իրականացվում են աստիճանաբար, իսկ սպասվող արդյունքները հստակ են և գիտակցված, ներդաշնակ են գործակալության նպատակներին և նորմերին,
- գոյություն ունեն երաշխիքներ, որ փոփոխությունները կունենան ցանկալի/ կանխատեսելի ազդեցություն,
- ղեկավարությունը և սուպերվիզորը միանշանակորեն հավաստում են իրականացվելիք փոփոխությունների նպատակահարմարությանը,
- գիտակցված են այն բոլոր դժվարությունները, որոնց կարող են բախվել աշխատողները այդ փոփոխությունների արդյունքում, և քայլեր են ձեռնարկվում նվազեցնելու փոփոխությունների «գինը» աշխատողների համար:

Իրեն պատկերացնելով ենթակաների դերում՝ սուպերվիզորը պետք է ձգտի հասկանալ հնարավոր այն ձեռքբերումներն ու դժվարությունները, որոնք կարող են առաջանալ փոփոխությունների հետևանքով:

Սուպերվիզորը ոչ միայն պատասխանատվություն է կրում կազմակերպության ներսում փոփոխությունների իրականացման համար, այլ նաև նպաստում է գործակալությունների ցանցում տեղի ունեցող փոփոխություններին: Աշխատանքը վերանայելիս, համակարգելիս և պլանավորելիս սուպերվիզորները հնարավորություն ունեն տեղեկանալու համայնքային սոցիալական ծառայությունների համակարգում կարևոր նշանակություն ունեցող ծառայությունների բացակայության մասին, նպաստելու գործակալության/կազմակերպության կողմից մատուցվող ծառայությունների արդյունավետության բարձրացմանը, համալրելու այն ռեսուրսների պաշարը, որոնք անհրաժեշտ են ինչպես շահառուներին, այնպես էլ անձնակազմին:

Հարցեր՝ ստուգման համար

1. Որո՞նք են սուպերվիզիայի հիմնական տեսակները:
2. Ի՞նչ է վարչական սուպերվիզիան:
3. Որո՞նք են վարչական սուպերվիզիայի հիմնական նպատակները:
4. Ի՞նչ հիմնական գործառույթներ է իրականացնում սուպերվիզորը վարչական սուպերվիզիայի շրջանակներում:

2.2. Կրթական սուպերվիզիա

Սուպերվիզիայի կրթական գործառույթը Հայաստանում առավել մեծ պահանջարկ ունի: Կատարված հետազոտությունները ցույց են տալիս նաև, որ «սուպերվիզիա» ասելով՝ սոցիալական աշխատողները հիմնականում պատկերացնում են հենց կրթական սուպերվիզիայի գործընթացը՝ որպես սուպերվիզիայի գործաձևական և առավել տարածված տեսակ: Այն թույլ է տալիս սուպերվիզիա ստացող սոցիալական աշխատողին կոնկրետ դեպքին առնչվող հարցերի վերաբերյալ անմիջական պատասխաններ ստանալ, ինչպես նաև ձեռք բերել կիրառելի պրակտիկ հմտություններ:

Այսպիսով՝ կրթական սուպերվիզիան ուղղված է սուպերվիզի կոնկրետ կարիքի բավարարմանը՝ աջակցելով նրան կրթական գործընթացի ողջ ընթացքում: Կրթական սուպերվիզիայի շրջանակներում սուպերվիզորը.

- խթանում/ քաջալերում է կրթական գործընթացը,
- նպաստում է գիտելիքների և փորձի փոխանակմանը,
- հետևում է սոցիալական աշխատանքի պրակտիկայի և տեսության արդի զարգացումներին,
- առանձնացնում և տեղայնացնում է միջազգային առաջատար փորձը տվյալ անձնակազմի աշխատանքային գործունեության առանձնահատկություններին, խրախուսում մասնագետների կողմից նորարարական, արդի տեխնոլոգիաների կիրառումը պրակտիկայում,
- կրթում և լրացնում է անձնակազմի անդամների մասնագիտական գիտելիքների և հմտությունների պակասը անհատական և խմբային սուպերվիզորական հանդիպումների շրջանակներում իրականացվող խորհրդատվության, խմբային քննարկումների, վերապատրաստումների և կրթական լրացուցիչ հնարավորությունների ստեղծման միջոցով,
- տեղում/ առանց աշխատանքից կտրվելու ուղղորդում և կրթում է անձնակազմին՝ իր աշխատանքային պարտականությունները լավագույնս իրականացնելու համար:

Պետք է նկատել, որ սուպերվիզիայի այս տեսակն իրականացման տեսանկյունից ամենաբարդն է, քանի որ պահանջում է սուպերվիզորից թե՛ խորը տեսական գիտելիքներ, թե՛ սոցիալական պրակտիկ աշխատանքի մեծ փորձ, ինչպես նաև վերլուծական ունակություններ: Սուպերվիզորը մի կողմից պետք է կարողանա սուպերվիզիա ստացող սոցիալական աշխատողին կոնկրետ դեպքի հետ կապված վերլուծական, տեսական տեղեկություններ

տրամադրել, մյուս կողմից՝ սոցիալական աշխատողի կողմից պլանավորվող մասնագիտական գործողությունների վերաբերյալ խորհրդատվություն տրամադրել:

Կրթական սուպերվիզիայի սահմանումը, նպատակները և նշանակությունը: Կրթական սուպերվիզիան սահմանվում է որպես սոցիալական աշխատողի՝ աշխատանքի ընթացքում կիրառվող գիտելիքների և հմտությունների զարգացման գործընթաց, որը բնութագրվում է կրթական կարիքների անհատականացման բարձր մակարդակով և փոխանցվող գիտելիքների պրակտիկ ուղղվածությամբ: Այսինքն՝ սուպերվիզորը կրթական սուպերվիզիայի ժամանակ աջակցում է մասնագետին կոնկրետ դեպքի վերաբերյալ ճիշտ որոշումներ կայացնելու գործում՝ ուղղորդելով նրան, կիսելով սեփական մասնագիտական փորձը և տալով հավելյալ գիտելիքներ հիմնախնդրի և դրա լուծման հնարավորությունների վերաբերյալ: Սուպերվիզորն օգնում է սոցիալական աշխատողին վերլուծել տվյալ դեպքը, ադեկվատ մոտեցում մշակել իրավիճակի վերաբերյալ, կառուցողական հարաբերություններ ձևավորել շահառուների հետ և համապատասխանեցնել ծառայությունների թե՛ բովանդակությունը, թե՛ մատուցման ընթացքը շահառուի կարիքներին:

Կրթական սուպերվիզիան անձնակազմի աճին և զարգացմանն ուղղված շարունակական գործընթաց է, որը ներառում է.

- գիտելիքների և հմտությունների փոխանցումը առավել փորձառուից և կոմպետենտից սահմանափակ փորձ և գիտելիքներ ունեցող մասնագետներին,

- մասնագիտական ինքնաքննադատության զարգացում. սոցիալական աշխատանքի մասնագետը կարիք ունի քննադատաբար մոտենալու աշխատանքային սեփական գործունեությանը, բացահայտելու և վերլուծության ենթարկելու իր մասնագիտական «ձախողումները» և թերացումները («դասեր քաղելով» և համապատասխան եզրահանգումներ կատարելով):

Կրթական սուպերվիզիան ներառում է միջոցառումներ, որոնց նպատակն է սուպերվիզորի ծառայություններից օգտվող մասնագետներին սովորեցնել գնահատման, միջամտության, էթիկական խնդիրների հայտնաբերման և լուծման տեխնիկաներ, ծառայությունների դադարեցման և այլ հմտություններ:

Սոցիալական աշխատանքի պրակտիկայում սուպերվիզիայի այս տեսակը նշանակալի է երկու տեսանկյունից.

1. կրթական սուպերվիզիան հնարավորություն է տալիս սոցիալական աշխատողին ավելի վստահ զգալու շահառուի հետ անմիջական շփման մեջ, քանի որ սոցիալական աշխատողն ունի խորհրդատվություն ստանալու և դրա հիման վրա հիմնախնդրի լուծման ավելի կշռադատված մոտեցում մշակելու, ըստ այդմ՝ այդ մոտեցումը շահառուին ներկայացնելու հնարավորություն: Ավելի

հմուտ մասնագետի խորհրդատվության հիման վրա կատարված աշխատանքը պաշտպանում է սոցիալական աշխատողին (հետևաբար նաև շահառուին) մասնագիտական սխալներից՝ ստեղծելով որակի որոշակի երաշխիքներ: Այս գործոնն առավել արդիական է այն դեպքերում, երբ սոցիալական աշխատողն ունի տեսական գիտելիքներ, սակայն դեռ ձեռք չի բերել աշխատանքային բավարար փորձ, և հակառակը:

2. Կրթական սուպերվիզիան ընդհանուր առմամբ սոցիալականացնում է սոցիալական աշխատողին մասնագիտության շրջանակներում, հատկապես էթիկական տեսանկյունից՝ ձևավորելով մասնագիտական վարքի համակարգ, աջակցելով մասնագետի շարունակական զարգացմանը և մասնագիտական աճին:

Ծառայությունների տրամադրման մակարդակում կրթական սուպերվիզիան միտված է անհրաժեշտ գիտելիքների, հմտությունների, մասնագիտական մոտեցումների, տեխնոլոգիաների ուսուցանման միջոցով բարելավելու սուպերվիզների կողմից մատուցվող ծառայությունների որակը՝ մանրամասն վերլուծելով նրանց և շահառուի փոխհարաբերությունները:

Այսպիսով՝ կրթական սուպերվիզիան ունի երկու հիմնական նպատակ՝

- օգնել սոցիալական ծառայություններ մատուցող մասնագետին հաղթահարել շահառուի հետ աշխատանքում առաջացող դժվարությունները,
- օգնել սոցիալական ծառայություններ մատուցող մասնագետին իր՝ որպես արհեստավարժ, կոմպետենտ սոցիալական աշխատողի կայացման հարցում:

Սուպերվիզիայի գործընթացի ուսումնասիրությունները վկայում են այն մասին, որ մասնագետների աշխատանքային անբավարարվածության ամենահաճախ հանդիպող պատճառներից է անարդյունավետ և/կամ անբավարար կրթական սուպերվիզորական միջամտությունը: Այս անբավարարվածության զգացումը, օրինակ, կարող է դրսևորվել սուպերվիզների հետևյալ արտահայտությունների միջոցով.

Սուպերվիզի մասնագիտական զարգացման երաշխավորումը սուպերվիզիայի առաջնային նպատակներից մեկն է:

«Իմ սուպերվիզորը բավարար չափով ուշադրություն չի դարձնում իմ աշխատանքային պրակտիկային, և հաճախ ես չգիտեմ՝ աշխատանքի կոնկրետ ո՞ր հարվածն է ինձ մոտ լավ ստացվում, և հարկապես որտե՞ղ և ո՞ր դեպքերում եմ քերանում»:

Կամ

«Ես չեմ սրանում իմ սուպերվիզորի կողմից բավարար չափով աջակ-

ցություն՝ հաղթահարելու շահառուների հետ աշխատանքում առաջացող դժվարությունները»:

Ընդհանուր առմամբ սուպերվիզորական միջամտություն համար նախատեսված ժամանակի զգալի մասը տրամադրվում է կրթական-խորհրդատվական սուպերվիզիայի իրականացմանը:

Կրթական սուպերվիզիայի գործընթացը. կրթական սուպերվիզիան իրականացվում է սուպերվիզորի և սուպերվիզիա ստացող սոցիալական աշխատողի կամ աշխատողների հետ երես առ երես հանդիպումների կամ խմբային քննարկումների միջոցով:

Առանձնացնում է կրթական սուպերվիզիայի երկու տեսակ.

- պլանավորված սուպերվիզիա,
- հրատապ սուպերվիզիա:

Պլանավորված սուպերվիզիան իրականացվում է գործակալության կողմից սահմանված պարբերականությամբ: Որպես կանոն՝ սուպերվիզիայի հաճախականությունը և տևողությունը որոշվում են՝ ելնելով սոցիալական աշխատողների կրթության, մասնագիտական որակավորման մակարդակից, ծանրաբեռնվածությունից և գործակալության մոտեցումներից:

Սոցիալական յուրաքանչյուր աշխատողի ընդգրկումը կրթական սուպերվիզիայի շրջանակներում պետք է իրականացվի անհատական կարիքների գնահատման հիման վրա (ներառյալ սոցիալական աշխատողի ինքնագնահատումը), որպեսզի սոցիալական աշխատողը սուպերվիզիայի ընթացքում կարողանա բավարարել իր կրթական կարիքները: Քանի որ սուպերվիզիան առաջին հերթին կրթական գործընթաց է, այն կազմակերպելու համար անհրաժեշտ է ստեղծել աշխատանքային հարմար պայմաններ և իրավիճակ:

Պլանավորված սուպերվիզիան իրականացվում է երեք փուլով՝

1. նախապատրաստական փուլ,
2. խորհրդատվության իրականացում,
3. խորհրդատվության ավարտ:

1. **Նախապատրաստական փուլ:** Սուպերվիզորը նախօրոք ծանոթանում է դեպքին, ուսումնասիրում համապատասխան փաստաթղթերը, նախնական հարցազրույց ունենում սոցիալական աշխատողի հետ, ինչը թույլ է տալիս սոցիալական աշխատողին պատմել սուպերվիզորին իր դժվարությունների մասին և նրան տալ այն հարցերը, որոնց վերաբերյալ խորհրդատվության կարիք ունի: Սուպերվիզորը կատարում է դեպքի և դրա շուրջ

սոցիալական աշխատողի կողմից կատարված աշխատանքի վերլուծություն, անհրաժեշտության դեպքում պատրաստում նաև դեպքի վերաբերյալ տեսական անդրադարձ, ինչը կօգնի սոցիալական աշխատողին ավելի լավ պատկերացնել հիմնախնդրի էությունը:

2. Խորհրդատվության իրականացում: Սուպերվիզորը սոցիալական աշխատողին ներկայացնում է իր կարծիքը դեպքի վերաբերյալ, անհրաժեշտության դեպքում վերջինիս տալիս տեսական որոշակի գիտելիք և պատասխանում նրա կողմից բարձրաձայնված հարցերին: Խորհրդատվության համատեքստում սուպերվիզորը աջակցում է սոցիալական աշխատողին դեպքի հետ աշխատանքի արդյունավետ պլան մշակելու կամ արդեն կատարվող աշխատանքում անհրաժեշտ վերանայումներ կատարելու հարցում:

3. Խորհրդատվության ավարտ: Ամփոփվում են համատեղ աշխատանքի արդյունքները, և, ըստ անհրաժեշտության, կարող են պլանավորվել այլ հանդիպումներ:

Նույն դեպքի վերաբերյալ սուպերվիզորը կարող է սոցիալական աշխատողին տրամադրել ոչ թե մեկ, այլ մի քանի խորհրդատվություններ, որոնց մեջ կարող են ներառել նաև խմբային հանդիպումներ բազմամասնագիտական թիմի այլ անդամների հետ: Ծայրահեղ դեպքերում սուպերվիզորը կարող է նաև հանդիպել շահառուին¹⁶:

Հրատապ կրթական սուպերվիզիան իրականացվում է առանց նախապատրաստման: Հրատապ սուպերվիզիան մասնագիտական խորհրդատվություն է, որը սուպերվիզորը իրականացնում է այն դեպքերում, երբ սոցիալական աշխատողը շտապ որոշում ընդունելու կամ խնդիրը լուծելու կարիք ունի: Հրատապ սուպերվիզիան իրականացվում է միայն ծայրահեղ դեպքերում, և դրա որակյալ կատարումը սուպերվիզորից պահանջում է մասնագիտական խորը գիտելիքներ և ճկունություն: Որպես կանոն՝ հրատապ սուպերվիզիան կարճատև է և հազվադեպ է շարունակություն ունենում:

Իհարկե, սոցիալական աշխատանքի որակյալ կազմակերպման և իրականացման տեսանկյունից մեծ արժեք ունի պլանավորված սուպերվիզիան, քանի որ վերջինս հնարավորություն է տալիս կազմակերպելու դեպքերի հետևողական ուսումնասիրություն և վարում, ինչպես նաև ապահովելու սոցիալական աշխատողի մասնագիտական զարգացման հետևողական ընթացք: Սակայն սուպերվիզորները չպետք է հրաժարվեն հրատապ սուպեր-

¹⁶ Շահառուի հետ սուպերվիզորի հաճախակի հանդիպումները ցանկալի չեն և կարող են կիրառվել միայն սոցիալական աշխատողի և շահառուի միջև բախումների կամ էթիկական բնույթի բարդությունների առաջացման դեպքում:

Աղյուսակ 1. Սուպերվիզին կրթելու սկզբունքները

1. Սուպերվիզն ավելի լավ է սովորում, եթե կա սովորելու մոտիվացիա. սուպերվիզորը, ըստ այս սկզբունքի, պետք է ներկայացնի սոցիալական աշխատողին կրթական սուպերվիզիայի տվյալ հանդիպմանը մասնակցելու կարևորությունը: Սոցիալական աշխատողը պետք է հստակ գիտակցի այն օգուտը, որը կբաղի, և այն նպատակը, որին կհասնի սուպերվիզորի հետ համագործակցության արդյունքում: Սուպերվիզորը պետք է ներկայացնի, թե որքան ջանք, ժամանակ և ուժեր կտնտեսի սոցիալական աշխատողը՝ կիրառելով ձեռք բերված տեղեկատվությունը և հմտությունները՝ կոնկրետ օրինակներով: Սոցիալական աշխատողը պետք է լիովին հասկանա, թե ինչ է սովորում և ինչ նպատակով:

2. Սուպերվիզն ավելի լավ է սովորում, եթե կարող է կենսորոնման և իր ժամանակն ու էներգիան ամբողջությամբ պրաժմատիկ սովորելուն. պետք է հստակ սահմանել և պահպանել սուպերվիզորի հետ հանդիպումների ժամանակացույցը, համագործակցության կանոնները, հստակեցնել փոխադարձ սպասումները և դերերը: Սոցիալական աշխատողը չպետք է անհանգիստ վիճակում լինի, սուպերվիզիայի ժամանակ ոչինչ չպետք է խանգարի իրեն կենտրոնանալ հենց խորհրդատվության ընթացքի վրա: Այդ իսկ պատճառով սուպերվիզիային նվիրված ժամանակը պետք է անձեռնմխելի լինի և օգ-

վիզիալից, քանի որ այն ևս կարող է մեծ նշանակություն ունենալ երկընտրանքային վիճակում գտնվող սոցիալական աշխատողի կամ ճգնաժամում հայտնված շահառուի համար: Միաժամանակ գործակալությունը/ ծառայությունը չպետք է թույլ տա, որ պլանավորված սուպերվիզիան փոխարինվի «ոտքի վրա» սուպերվիզիայով, երբ սոցիալական աշխատողը չհամակարգված ձևով իրեն հարմար ժամանակ և ցանկացած հարցով դիմում է սուպերվիզորին և փորձում վերջինիս ուսերին դնել սեփական պատասխանատվությունը:

Աշխատանքի իրական որակը կարող է երաշխավորվել միայն համակարգված կերպով կրթական սուպերվիզիայի իրականացման պարագայում:

Կրթական սուպերվիզիայի սկզբունքները և դրանց իրականացման պայմանները

Որպես կանոն՝ սոցիալական աշխատողները գիտակցում են սուպերվիզիայի կարիքը և անձամբ նախաձեռնում սուպերվիզորի հետ հանդիպումները: Սակայն լինում են դեպքեր, երբ գործակալությունն է նախաձեռնում կրթական սուպերվիզիայի իրականացումը, իսկ սոցիալական աշխատողը բավարար չափով չի գիտակցում սեփական բացթողումներն ու մասնագիտական աճի կարիքը: Երկու դեպքում էլ անհրաժեշտ է սուպերվիզորի հետ համագործակցությունը ավելի կանոնակարգված, «հարմարավետ» դարձնել: Կրթական սուպերվիզիան առաջին հերթին կրթական-խորհրդատվական գործընթաց է, ուստի ենթադրում է մի շարք սկզբունքների պահպանում և կիրառում,

ինչը առավել արդյունավետ է դարձնում սուպերվիզիայի ընթացքը:

Սուպերվիզիայի տեսաբան Ալֆրեդ Կադուշինը ներկայացնում է կրթական սուպերվիզիայի հինգ հիմնական սկզբունք և առաջարկում է դրանց իրականացման համար պարզ և հասանելի պայմաններ (*Կրեյս Ադյուսակ 1.*): Հետևելով Ադյուսակ 1.-ում ներկայացված սկզբունքներին՝ կարելի է ընդհանուր պատկերացում կազմել կրթական սուպերվիզիայի կառուցողական ընթացքի վերաբերյալ, որը «հարստացնում» է գործակալության կադրային ռեսուրսները և զգալիորեն հեշտացնում սոցիալական աշխատողների աշխատանքը՝ ազատելով նրանց ավելորդ լարվածությունից և սթրեսներից¹⁷:

Կրթական և վարչական սուպերվիզիայի կապը: Կրթական և վարչական սուպերվիզորական միջամտությունների ընդհանուր նպատակն է շահառուներին ապահովել լավագույն հնարավոր ծառայություններով: Այս նպատակի իրագործման համար վարչական սուպերվիզիան ապահովում է կազմակերպչական կառուցվածք և ռեսուրսներ, իսկ կրթական սուպերվիզիան՝ մասնագիտական զարգացման հնարավորություններ: Չնայած որ կրթական և վարչական սուպերվիզորական միջամտությունները լրացնում են միմյանց, այնուամենայնիվ, դրանք հստակորեն տարբերվում են:

Այսպես, վարչական սուպերվիզիան իրականացվում է աշխատանքային միջավայրին կառուցվածք, համակարգվածություն, հաշվետվողականություն, ինչպես նաև

տագործվի միայն սուպերվիզիայի նպատակով: Մինևույն ժամանակ անհրաժեշտ է պաշտպանել սոցիալական աշխատողի իրավունքները. կրթական սուպերվիզիան չպետք է կազմակերպվի սոցիալական աշխատողի հանգստյան օրերի կամ ընդմիջման ժամերի, ինչպես նաև հավելյալ աշխատաժամերի հաշվին: Սուպերվիզորը պետք է մատնանշի, որ սոցիալական աշխատողն ունակ է սովորելու և նրա համար ստեղծի հոգեբանորեն պաշտպանված լինելու մթնոլորտ, որտեղ սոցիալական աշխատողը ոչ թե դատվում և վերահսկվում է, այլ սովորում է և առաջընթաց ապրում:

3. Սուպերվիզիան ավելի լավ է սովորում, եթե ակտիվորեն ընդգրկված է սովորելու գործընթացում. սուպերվիզորը պետք է հնարավորինս ընդգրկի սոցիալական աշխատողին սուպերվիզիայի պլանավորման և կազմակերպման գործում: Սոցիալական աշխատողը պետք է ազատ լինի հարցեր տալու, իր կարծիքները, կասկածները և վախը արտահայտելու առումով: Ուսուցումը պետք է կատարվի սոցիալական աշխատողին հետաքրքրող հարցերի շրջանակում և չդառնա վերացական դասախոսություն՝ ընդհանուր թեմաների վերաբերյալ:

4. Սուպերվիզիան ավելի լավ է սովորում, եթե նյութը բովանդակալից է և ներկայացվում է հասանելի եղանակով. ուսուցումը պետք է համակարգված լինի: Սուպերվիզոր

¹⁷ A. Kadushin, D. Harkness (2002), Supervision in Social Work, 4th edition, Columbia University Press, New York, p. 160.

րի կողմից սոցիալական աշխատողին պետք է հստակ ներկայացվեն առաջարկվող լուծումների գիտական հիմքերն ու հիմնավորումները: Միաժամանակ ներկայացվող նյութը պետք է օգտակար և կիրառելի լինի սոցիալական աշխատողի համար. այն պետք է վերաբերի դեպքին, ոչ թե ունենա ընդհանուր ճանաչողական բնույթ: Ուսուցումը պետք է իրականացվի օրինակներով, պետք է առանձնացվեն նյութի կարևորագույն կետերը, իսկ դրանց վերլուծությունը կատարվի վառ և հիշվող օրինակներով:

5. Սուպերվիզ ալելի լավ է սովորում, եթե հաշվի է առնված իր անհատականությունը. կրթական սուպերվիզիայի գործընթացը պետք է անհատականացվի: Նախապատրաստական փուլում սուպերվիզորը պետք է ուսումնասիրի ոչ միայն սոցիալական աշխատողի կրթական կարիքները, այլև սովորելու առանձնահատկությունները, ոճը և մոտեցումները: Օրինակ՝ մարդկանց մի մասը սովորելիս կարիք ունի դիտարկելու, մյուսները բավարարվում են լսելով, իսկ երրորդներին անհրաժեշտ է լիակատար ընդգրկվածություն գործընթացում, քանի որ նրանք սովորում են՝ «գործողությունը անելով»: Պետք է հաշվի առնել նաև սոցիալական աշխատողի սովորելու արագությունը, նրա ընկալունակությունը, ճկունությունը և սուպերվիզորի հետ համագործակցելու նախկին փորձը (եթե այդպիսին առկա է):

աշխատողներին իրենց աշխատանքային պարտականությունները կատարելու համար անհրաժեշտ ռեսուրսներով ապահովելու նպատակով: Կրթական սուպերվիզիայի միջոցով աշխատակիցները/ սուպերվիզորները են բերում գիտելիքներ և գործնական հմտություններ, որոնք միևնույն ժամանակ արդյունավետ մասնագիտական պրակտիկայի ապահովման գործիք են դառնում:

Կրթական սուպերվիզիայի պլանի մշակումը և իրագործումը

Կրթական պլանի նկարագիրը: «Կրթական պլան» հասկացությունը հունարենից թարգմանաբար բառացիորեն նշանակում է «վազքի ուղղություն», «ուղենիշ»: Այս բառն ի սկզբանե կիրառվել է կրթության ոլորտում: Ստորև ներկայացված են «կրթական պլան» հասկացության ևս մի քանի սահմանումներ, որոնք թույլ կտան ամբողջովին և տարբեր տեսանկյուններից մեկնաբանել հասկացությունը:

- Պլանավորումը գործընթաց է, որը, հիմնվելով կրթական փորձի, գիտելիքների և գնահատման արդյունքում բացահայտված մասնագետի կարիքների վրա, ուղղվում է կրթական նպատակների իրականացմանը:

- Կրթական պլանի իրագործման ընդհանուր նպատակը ուսուցանվողին/կրթվողին կոնկրետ ոլորտի, խնդրի վերաբերյալ ավելի խորը գիտելիքների փոխանցումն է՝ առաջնորդվելով տեսության, հետազոտության և պրակտիկայի ընթացիկ զարգացումներով:

Չնայած վերոհիշյալ սահմանումների բազմազանությանը՝ կարելի է առանձնացնել կրթական պլանին բնորոշ հետևյալ հատկանիշները.

- կրթական գործընթացի պլանավորում,
- կրթական ծրագրի առկայություն,
- ուսումնական նպատակների և արդյունքների շուրջ համատեղ աշխատանք,
- մասնագիտական աճի քաջալերում,
- կրթական կարիքների ընթացիկ գնահատումներ,
- կրթական պլանը պատասխանում է «ի՞նչ», «ի՞նչո՞ւ» և «ի՞նչպե՞ս» հարցերին,
- կրթական պլանը կենտրոնացնում է մասնագիտական գիտելիքների, արժեքների և հմտությունների շարունակական զարգացման վրա,
- նախատեսված է կոնկրետ ժամանակահատվածի համար:

Վարչական սուպերվիզիան «բավարարում է» կազմակերպչական հաշվետվողականության կարիքը, իսկ կրթական սուպերվիզիան՝ մասնագիտական աճի և զարգացման սուպերվիզիների «կարիքը»:

Կրթական պլանի դերը սուպերվիզիայում: Կրթական պլանի մշակումը և իրագործումը անհրաժեշտ է կրթական սուպերվիզորական հանդիպման ընթացքի տրամաբանական հաջորդականությունն ապահովելու, գործընթացը կոնկրետ, «առարկայական» դարձնելու, ժամանակի կառավարման, ինչպես նաև կրթական սուպերվիզիայի արդյունքները գնահատելու նպատակով:

Այսպիսով՝ կրթական նպատակներ ունեցող սուպերվիզորական հանդիպման արդյունավետությունը, «արհեստավարժության» աստիճանը, հաջորդականությունն ու կանոնակարգվածությունը ապահովվում է կրթական պլանի միջոցով:

Կրթական պլանի մշակումը: Տեսաբաններից Տաբան (1962) առաջարկում է կրթական պլանի մշակման 7 փուլ: Այդ փուլերն են.

- կրթական կարիքների բացահայտում,
- նպատակների ձևակերպում,
- բովանդակության ընտրություն,
- բովանդակության ձևակերպում,
- թեմաների ընտրություն և ընդգրկում,
- ընթացիկ գնահատման ուղղությունների/ուղորտների և մոտեցումների սահմանում:

Առաջնորդվելով Տաբայի մոդելով՝ առաջարկվում է կրթական պլանի մշակման հետևյալ հաջորդականությունը (տե՛ս Աղյուսակ 2.)

Աղյուսակ 2.

Կրթական պլանի մշակման հաջորդականությունը ըստ Տաբայի

Օրակարգի սահմանում	- Սուպերվիի կրթական կարիքները - Հանդիպումների հաճախականությունը և տևողությունը
Կրթական հնարավորությունների առանձնացում	- Վերապատրաստումներ, դասընթացներ, հեռախար կրթություն, սեմինարներ, գլխա-ժողովներ - Սուպերվիի նախընտրությունները
Կրթական հնարավորությունների իրացման պլանավորում	- Ո՞վ կարող է աջակցել գոյություն ունեցող կրթական հնարավորությունների իրացման հարցում - Մարդկային և ֆինանսական ռեսուրսների հասանելիությունը - Ինչպե՞ս և ե՞րբ է նպատակահարմար օգտագործել այս կամ այն հնարավորությունը
Կրթական գործընթացի վերանայում և գնահատում	Կրթական սուպերվիզիայի արդյունավետության գնահատման չափանիշների և մեթոդների ընդգրկում

Կրթական պլանը կարելի է կազմել նաև Աղյուսակ 3.-ում ներկայացված տարբերակի միջոցով:

Աղյուսակ 3.
Կրթական պլանի օրինակ

Կրթական կարիքը <i>Նախապատրաստել սուպերվի/ սոցիալական աշխատողին անհատների, ընդհանրների, խմբերի, համայնքների հետ մասնագիտական աշխատանքին՝ հիմք ընդունելով նրանց կրթական կարիքները:</i>	
Հնարավորություններ 1. Մասնագետը կուսումնասիրի սոցիալական դեպքերը և նշումներ կանի դրանք սուպերվիզորի հետ քննարկելու համար: 2. Մասնագետը ավարտին կհասցնի ժամանակագրությունը՝ հիմք ընդունելով ուսումնասիրված դեպքերը: 3. Սուպերվին կուսումնասիրի իրավական փաստաթղթերը, նախագծերը, կառավարության ամենամյա ծրագրերը: 4. Անձնակազմի բոլոր անդամների մասնակցությամբ խմբային սուպերվիզորական քննարկումներ կկազմակերպվեն:	Պատասխանատուներ Սուպերվիզոր, սուպերվի, անձնակազմ
Վերջնաժամկետ <i>Կոնկրետ ոլորտի, խնդրի, կարիքի շուրջ իրականացվող կրթական սուպերվիզիան իր տրամաբանական ավարտին կհասցվի աղյուսակի այս հարվածում նշված ժամկետներում:</i> Արդյունքներ <i>Սուպերվին կգիրակցի սոցիալական դեպք վարելուն պատշաճ կերպով նախապատրաստված լինելու կարևորությունը, չեռք կբերի գիրելիքներ կազմակերպության/գործակալության ռազմավարության, ընթացակարգերի վերաբերյալ և կկարողանա պրակտիկայում կիրառել կրթական սուպերվիզիայի շրջանակներում չեռք բերված գիրելիքներն ու հմտությունները:</i> Նշումներ <i>(Այս հարվածում սուպերվիզորը գրի կառնի կրթական գործընթացի ընթացքում բացահայտված սուպերվիի լրացուցիչ կրթական կարիքները, կրթական նոր հնարավորությունները և այլն):</i>	

Մեծահասակների «սովորելու» տեսությունների կիրառումը սուպերվիզիների հետ աշխատանքում: Սուպերվիզիների հետ աշխատանքում մեծահասակների սովորելու տեսությունների կիրառումը միջազգային պրակտիկայում բավականին տարածված երևույթ է, քանի որ.

- նախ մեծահասակների սովորելու տեսությունը արտացոլված է կրթական պլանի նախագծման մեթոդում,
- ինչպես նաև կրթական պլանի ծրագրերին զուգահեռ մեծահասակների սովորելու տեսությունների կիրառումը թույլ է տալիս բարձրացնել կրթական սուպերվիզիայի արդյունավետությունը:

Այս բաժնում հակիրճ անդրադառնալով մեծահասակների «սովորելու» տեսություններին և հասկանալով, թե այդ տեսությունների ընկալումը ինչպիսի ազդեցություն է ունենում կրթական պլանի մշակման և սուպերվիզիներին կրթական համապատասխան հնարավորությունների ընտրության վրա:

Փորձարարական կրթության տեսությունը սուպերվիզիայում: Փորձարարական կրթության տեսությունը համարվում է մասնագետների կրթության ամենաարդյունավետ տեսությունը սոցիալական աշխատանքում: Տեսության հեղինակն է Դ. Կոլբը, բայց դրանում տեղ գտած գաղափարները դեռևս Կոնֆուցիոսի կողմից են արտահայտվել. *«Ասա՛ ինձ, և ես կսովորեմ»:*

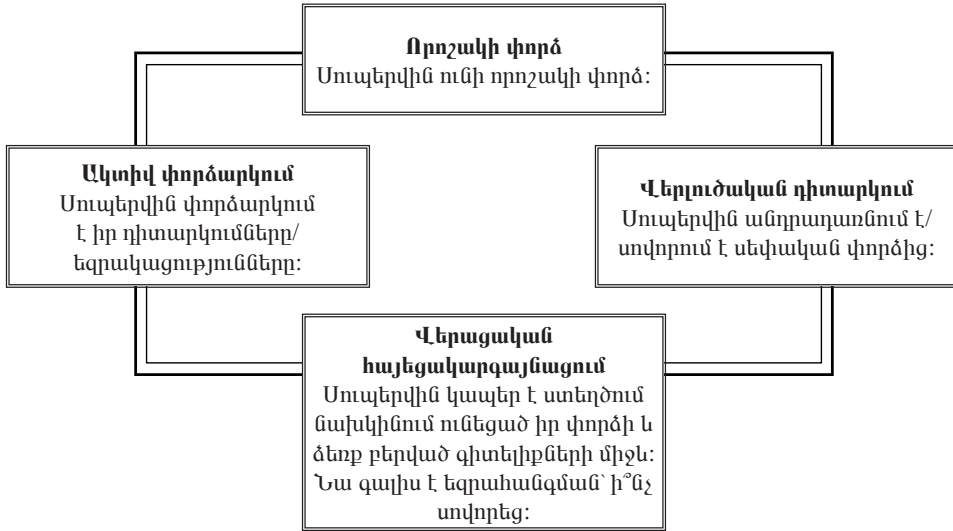
Փորձարարական կրթության տեսության համաձայն՝ «մարդիկ չեն սովորի՝ անելով, եթե պարբերաբար չանդրադառնան նախորդ փորձին/ նախկինում սովորածին»:

Փորձարարական կրթության տեսության շրջանակներում համարվում է, որ մարդիկ սովորում են՝ սեփական փորձից անցնելով ուսուցման որոշակի փուլ: Ընդ որում, եթե սուպերվիզիները սուպերվիզորի աջակցությամբ ամբողջ ցիկլով անցում չկատարեն, ապա սուպերվիզորները չեն կարողանա ուղղակի «դասեր քաղել» սեփական փորձից:

Սովորելու ցիկլը Կոլբը (Տե՛ս Գծապատկեր 1.) բաժանում է 4 փուլերի, դրանք են.

- որոշակի փորձ,
- ռեֆլեքսիվ/վերլուծական դիտարկում,
- վերացական կոնցեպտուալիզացիա/ հայեցակարգայնացում,
- ակտիվ փորձարկում:

Վծապատկեր 1.
«Սովորելու ցիկլն» ըստ Կոլբի



Սովորելու ոճերը: Մարդիկ սովորելու տարբեր ոճեր ունեն։ Համեյը և Մամֆորդն առաջարկում են մի մոտեցում, որի շրջանակներում առանձնացվում են սովորելու չորս տարբեր ոճեր։ Ավելին, կոնկրետ անձի սովորելու ոճը ճշտելու համար նրանք մշակել են համապատասխան հարցաթերթ։

«Սովորելու» չորս ոճերը, ըստ Հաննեյի և Մամֆորդի, հեղեյալն են:

Ակտիվիստները: Ակտիվիստները սովորաբար բաց հայացքների տեր և խանդավառ անձինք են։ Նրանք հեշտությամբ են գնում նոր «փորձությունների» և ցանկանում են ներգրավված լինել տարբեր գործընթացներում «այստեղ և հիմա»։ Նրանք պատրաստակամ են ակտիվորեն փորձարկել սովորածը և «սովորում են՝ անելով»։ Ակտիվիստներին վանում է պասիվությունը, նրանք մարտահրավերներ են փնտրում և «բաց ճակատով» բախվում դրանց։

Մտածող: Նախքան գործելը մի քայլ ետ են գնում, ապա մտածում, կշռադատում, տարբեր կողմերից ուսումնասիրում խնդիրը։ «Մտածողները» երկար են մտորում որոշում կայացնելուց առաջ. նրանք դիտարկում են, տեղեկատվություն հավաքագրում և բավականին երկար ժամանակ մտածում ստեղծված իրավիճակի շուրջ։

Տեսաբան: «Տեսաբանները» վերլուծական մտածողներն են. նրանք վերլուծում են, ամեն ինչ դնում «հարցականի տակ», սովորում քայլ առ քայլ (տրամաբանական եղանակով)։ «Տեսաբանները» հարցականի տակ են

դնում յուրաքանչյուր նոր տեղեկատվություն և ցանկանում համոզվել, որ այն համընկնում է իրենց սեփական տրամաբանական մոտեցումներին:

Իրաբեա (ռեալիստ): Իրատեսները հաճույքով են փորձարկում յուրաքանչյուր «նորություն»՝ դրա կիրառման հնարավորությունները պրակտիկայում տեսնելու նպատակով: Նրանք ձգտում են փորձարկել նոր գաղափարներ, այնուամենայնիվ, եթե դրանք չեն աշխատում, ապա նորից նույնը փորձարկելու փոխարեն որևէ նոր, այլ գաղափար են սկսում փորձարկել:

Սուպերվիի կրթական գործընթացի կազմակերպման ընթացքում սուպերվիզորը պետք է անպայմանորեն պետք է հաշվի առնի այն հանգամանքը, թե սուպերվիին սովորելու ո՞ր ոճին է ավելի մոտ գտնվում: Միևնույն ժամանակ չպետք է մոռանալ, որ սրանք տեսական հենք ունեցող մոտեցումներ են և առաջարկում են սովորելու ոճերի բացարձակ տիպեր, իսկ պրակտիկայում սովորաբար հանդիպում են սովորելու ավելի խառը ոճ ունեցող մարդիկ: Ինչպես յուրաքանչյուր սուպերվիի ունի սովորելու յուրահատուկ ոճ, այնպես էլ յուրաքանչյուր սուպերվիզոր ունի կրթելու իր ուրույն ոճը: Հետևաբար կարևոր է, որ վերջինս բացահայտվի, միևնույն ժամանակ համադրվի սուպերվիի կարիքների և «սովորելու» ոճի հետ:

Մոդեցումներ կրթական գործընթացի վերաբերյալ: Չնայած Հանելը և Մամֆորդը ավելի հայտնի են որպես «սովորելու» չորս ոճերը առաջարկած տեսաբաններ, սակայն նրանց համոզմամբ գոյություն ունեն մեծ մոտեցումներ կրթական գործընթացի վերաբերյալ: Դիտարկենք մշված մոտեցումները:

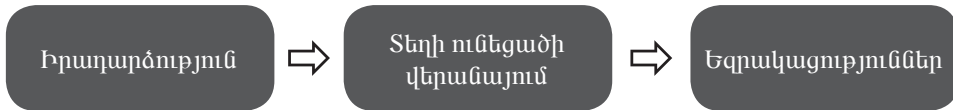
Ինկուիզիվ ուսուցում: Ինտուտիվ սովորող անձինք, այսպես կոչված, «կյանքի դպրոցի ուսանողներն են»: Սոցիալական աշխատանքի պրակտիկայի տեսանկյունից դրանք այն մասնագետներն են, որոնք, չունենալով մասնագիտական-ակադեմիական կրթություն, մասնագիտական պրակտիկա են իրականացնում, իսկ համապատասխան փորձ և գիտելիքներ ձեռք են բերում առօրյա աշխատանքային գործունեության, շահառուների հետ աշխատանքի միջոցով:

Պատահականության մոդեցում: Ուսուցումը տեղի է ունենում պատահական/ չկանխամտածված և չալանավորված եղանակով: Տեղի է ունենում որևէ անսպասելի իրադարձություն, որն անձին ստիպում է «ետ նայել» և հետևություններ անել կատարվածի վերաբերյալ: «Պատահական սովորողները» հաճախ տեղի ունեցածը քննարկում են մեկ այլ անձի հետ¹⁸:

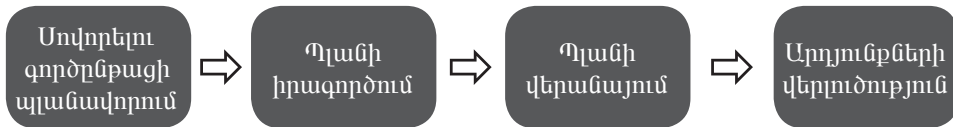
¹⁸ Ցանկալի է քննարկումն իրականացնել այնպիսի անձի հետ, որն իրադարձության ընթացքում ուղեկցել է Ձեզ, եղել է «ականատես»:

«Հեղահայաց» մոդելում: Ինչպես պատահական մոտեցման դեպքում, «հետահայաց» սովորողը, հետադարձ հայացք գցելով տեղի ունեցածին, որոշակի եզրակացություններ է կատարում: Այս մոտեցումն ունեցող անձինք հակված են «դասեր քաղելու» ձախողումներից և հաջողություններից: Արդյունքում նրանց սովորելու աղբյուրը մեծ ու փոքր, դրական և բացասական փորձառությունն է:

Այդ գործընթացը մոտավորապես այս տեսքն ունի.



Հեռանկարային մոդելում: Այս մոտեցումը մնացն է վերևում ներկայացված մոտեցմանը, սակայն ներառում է ևս մեկ լրացուցիչ բաղադրիչ, այն է՝ պլանավորումը: Կրթական գործընթացը պլանավորվում է, ապա հաստատվում, այնուհետև վերանայվում, ինչի արդյունքում համապատասխան եզրակացություններ են արվում: Սա նշանակում է, որ ապագա պլանները համարվում են կրթական հնարավորություններ:



Այս մոտեցումը, ըստ էության, ընդունելի և խրախուսելի է համարվում կրթական սուպերվիզիայում: Այս պարագայում սուպերվիզ իր մասնագիտությունն է ունենում սեփական կրթական կարիքների բացահայտման և կրթական պլանի մշակման գործընթացներում, օգտագործում է գոյություն ունեցող կրթական հնարավորությունները, այնուհետև վերանայում և գնահատում իրականացված քայլերը և վերջիններիս արդյունավետությունը իր մասնագիտական աճի և զարգացման տեսանկյունից:

Կրթության խորքային և մակերեսային մոտեցումները.

Մակերեսային մոտեցում: Այս մոտեցման կիզակետը տեղեկատվության ստացումն ու մտապահումն է: Մակերեսային մոտեցումը կիրառվում է նոր տեղեկատվություն ձեռք բերելու նպատակով: Այս մոտեցման շրջանակներում կարող են կիրառվել նաև ուսուցման խթանիչներ, որոնք սովորաբար արտաքին գործոններ են, ինչպես օրինակ՝ գործատուի պահանջը կամ կատարողականի գնահատման պահանջը:

Խորքային մոտեցում: Այս մոտեցումը ենթադրում է նոր գաղափարների քննադատական վերլուծություն և դրանց համադրում առկա գիտելիքներին: Այս մոտեցման կողմնակից սուպերվիզ պատրաստական է և «բաց»՝ նոր գիտելիքի, նոր մասնագիտական մոտեցումների և տեխնոլոգիաների յուրացման, տարբեր իրավիճակներում «սովորածը» կիրառելու համար: Խորքային մոտեցման հիմքում սոցիալական հիմնախնդիրն է և այդ հիմնախնդիրը հաղթահարելու համար անհրաժեշտ ցանկությունը, գիտելիքներն ու հմտությունները:

Կրթական սուպերվիզիայի շրջանակներում սուպերվիզորը խրախուսում է և նպաստում իր սուպերվիզի կողմից սովորել խորքային մոտեցման որդեգրմանը: Կարևոր է գիտակցել, որ այս մոտեցումը կախված չէ անհատի հոգեբանական խառնվածքից. *սա, այսպես կոչված, «ձեռքբերովի» կարողություն է, որը կարելի է զարգացնել:*

Սովորելու համար անհրաժեշտ միջավայր: Այն միջավայրը, որտեղ տեղի է ունենում կրթական սուպերվիզիան, չափազանց կարևոր նշանակություն ունի: Այդ կարևորությունը շեշտադրելու նպատակով հաճախ օգտագործվում է «անվտանգ կրթական միջավայր» արտահայտությունը: Այնուամենայնիվ, հաշվի առնելով այն հանգամանքը, որ մենք բոլորս ունենք կրթական տարբեր կարիքներ, կրթական գործընթացի նկատմամբ տարբեր մոտեցումներ և այլն, որոշ սուպերվիզների կողմից «անվտանգ» և նպաստավոր համարվող կրթական միջավայրը կարող է ընկալվել որպես խնդրահարույց, կրթական գործընթացի արդյունքների տեսանկյունից՝ ոչ նպաստավոր: Հետևաբար անհրաժեշտ է սուպերվիզի հետ համատեղ քննարկել և ընտրել առավել նպաստավոր կրթական միջավայր:

Այսպիսով՝ կրթական սուպերվիզիայի ընթացքում պատկերացնելու համար, թե ինչպիսին պետք է լինի միջավայրը, ինչ է «անվտանգ միջավայր» ասվածը, նպատակահարմար է ուշադրություն դարձնել սոցիալական աշխատանքի գրականությունում այս ուղղությամբ առկա մի քանի առանց-

քայլին դրույթներին:

1970 թ.-ին Մ. Նոուզի կողմից առաջարկվեց «կրթական միջավայրի» գաղափարը: Տեսաբանի համոզմամբ կրթական միջավայրը ընտրելիս/ որոշելիս պետք է դիտարկել հետևյալ հարցերը.

- ֆիզիկական,
- հոգեբանական,
- սոցիալական,
- մշակութային:

Տեսաբանի կարծիքով, եթե այս ոլորտներին վերաբերող սուպերվիի կարիքները չեն բավարարվում, ապա կրթական գործընթացը վտանգվում է:

Տիսդելլի (1995) քննարկում է կրթական միջավայրում ներառված լինելու կարևորության հարցը՝ պնդելով, որ *կրթական միջավայրը պետք է*.

➤ ճանաչի առանձին անհատների տարբեր կրթական հեռանկարները՝ պայմանավորված սեռային, տարիքային, կարգավիճակային և այլ առանձնահատկություններով,

➤ գիտակցի սոցիալական խմբի հետ սուպերվիի նույնականացման բարդությունն ու բազմազանությունը,

➤ ուսումնասիրի սուպերվիի կրթական փորձը և արժևորի այն որպես կրթական սուպերվիզիայի և վերջինիս շրջանակներում իրականացվող գնահատման հիմք:

Բիլինգթոնը (1996) առանձնացնում է սուպերվիզորի արդյունավետ ուսուցման համար անհրաժեշտ *միջավայրային յոթ բնութագրիչներ, դրանք են*.

➤ Աջակցային և անվտանգ միջավայր, որտեղ անձի անհատական կարիքները կարևորվում են, իսկ մասնագիտական կարողություններն ու ձեռքբերումները ճանաչված են և հարգված:

➤ Միջավայր, որը խթանում է մտքի ազատությունը, փորձարարությունն ու ստեղծագործականությունը:

➤ Միջավայր, որտեղ սուպերվիներին վերաբերվում են որպես ինտելեկտուալ, մասնագիտական արժեքավոր կարողություններ ունեցող անձանց, նրանց տեսակետները հաշվի են առնվում, հարգվում են և գնահատվում:

➤ Ինքնակրթությունը քաջալերող միջավայր, որտեղ սուպերվիները պատասխանատվություն կկրեն՝ սեփական կրթական կարիքների բավարարման և կրթական պլանում ամրագրված արդյունքներին հասնելու համար:

- Ակտիվ մասնակցություն կրթական գործընթացներում:
- Պարբերաբար կիրառել հետադարձ կապի ապահովման մեխանիզմները՝ պարզաբանելու սուպերվիզորի ուժեղ ու թույլ կողմերը:

Սովորելու պոտենցիալ հնարավորությունները: Սուպերվիզորը և սուպերվիզիա ստացող մասնագետը միմյանց հետ կրթական սուպերվիզիայի իրականացման օրակարգը համաձայնեցնելուց հետո սկսում են համատեղ աշխատել՝ սովորելու պոտենցիալ հնարավորությունների ընտրության և այդ հնարավորությունների իրականացումը պլանավորելու ուղղությամբ: Այս հատվածում անդրադառնա՞նք սովորելու հնարավորություններին կամ սովորելու գործընթացների շարքին, որոնց միջոցով խթանվում է սուպերվիզի ուսուցման/կրթության գործընթացը:

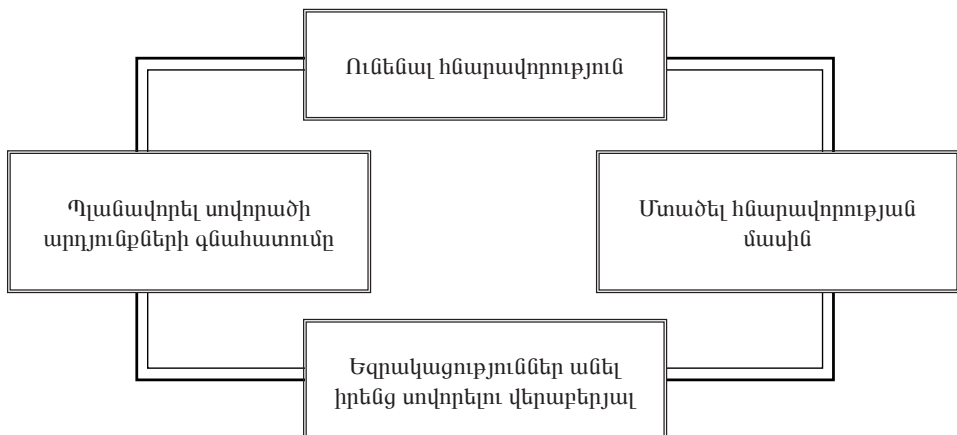
Սովորելու հնարավորությունների շարքը բավականին լայն է: Այն կներկայացնենք Հավելված 2.-ում:

Սովորելու պոտենցիալ հնարավորությունների մասին խոսելիս անհրաժեշտ է հիշել, որ պետք է օգտագործվեն վերը նշված բոլոր հնարավորությունները, այնուամենայնիվ, միանգամից բոլոր հնարավորությունների տրամադրումը/օգտագործումը չեն կարող երաշխավորել կրթական ցանկալի արդյունքների ձեռքբերումը, որքան էլ այդ հնարավորություններն իրենց բնույթով լավը լինեն:

Վերադառնալով Կոլբի փորձարարական կրթության շրջանակին՝ սուպերվիզորները կարիք կունենան.

Գծապատկեր 2.

Սուպերվիզորի կարիքներն ըստ Կոլբի փորձարարական կրթության շրջանակի



Սուպերվիզորը ոչ միայն պետք է պլանավորի կրթական սուպերվիզորական միջամտության ընթացքը, այդ թվում՝ սուպերվիզի կողմից իրականացվող գործողությունները, այլև սահմանի գործընթացին հետևելու/ վերահսկելու մեխանիզմները, որոնք թույլ կտան առավելագույնի հասցնել սուպերվիզի կրթական ձեռքբերումները:

Սինույն ժամանակ յուրաքանչյուր դեպքում սուպերվիզորը պետք է պլանավորի, թե ով է երաշխավորելու սուպերվիզի կրթվելու հնարավորությունների իրացումը, ով է սովորելու գործընթացում դառնալու նրա հիմնական ուղեկիցը: Հնարավոր է, որ սուպերվիզորը չլինի այն բնագավառի խորքային գիտելիքներ ունեցող մասնագետ, որի կարիքն այդ պահին ունի սուպերվիզ, հետևաբար նման դեպքերում նախընտրելի է այլ մասնագետի հրավիրելը, որն էլ կկատարի կրթողի դեր: Որոշ դեպքերում նման մոտեցումը բավականին արդյունավետ կարող է լինել, քանի որ այն սուպերվիզին հնարավորություն է տալիս սովորելու այլ՝ ավելի լայն ոլորտային պրակտիկաների հետ հաղորդակցվելու միջոցով:

Սովորելու/կրթվելու հնարավորություններից օգտվելու գործընթացի պլանավորումը ենթադրում է պատասխանել հետևյալ հարցերին:

- ✓ Ո՞վ պետք է մատուցի կրթական ծառայությունները:
- ✓ Ե՞րբ պետք է ծառայությունները մատուցվեն:
- ✓ Ո՞րն է գործընթացին հետևելու/ վերահսկելու լավագույն եղանակը:

Ուսուցողական այցեր: Նախընտրելի է, որ հատկապես սկսնակ մասնագետները սկզբնական շրջանում տարբեր ծառայությունների այցելելու հնարավորություն ունենան: Այնուամենայնիվ, նման այցերը շատ ավելի արդյունավետ են այն դեպքերում, երբ դրանք կրում են շարունակական բնույթ: Ընդ որում՝ կարևոր հանգամանք է, որ ուսուցողական այցերի վայրերը ընտրվեն մտածված և համապատասխանեն մասնագետի գործունեության ոլորտին:

Վերապատրաստումներ: Շատ կարևոր է շարունակական վերապատրաստումների մասնակցելը, հատկապես, եթե դրանք գործունեության կոնկրետ ոլորտի վերաբերյալ են և համապատասխանում են սուպերվիզի կրթական կարիքներին: Միջազգային պրակտիկայում նման վերապատրաստումներ իրենց աշխատակիցներին առաջարկում են նաև սոցիալական ծառայությունները հենց ծառայության ներսում:

Նախագծերի կազմում և իրականացում: Վերապատրաստումներից զատ՝ կրթելու լավագույն եղանակներից մեկը պրակտիկ նախագծերի կազմումն ու իրականացումն է, որն ենթադրում է.

- ✓ աշխատանքային թիմի համար ռեսուրսների փաթեթի մշակում,
- ✓ ծառայության շահառուներից հետադարձ կապի ստացման մեխանիզմների մշակում և իրականացում,
- ✓ ծառայության շահառուների համար տեղեկատվական փաթեթների պատրաստում,
- ✓ ծառայության շահառուների առաջընթացի գնահատում,
- ✓ կոնկրետ ոլորտներում նախագծերի պլանավորում:

Նախագծերի կազմումն ու իրականացումը խմբային ուսուցման եղանակ է, որն ընտրելու ընթացքում նախ և առաջ կողմնորոշվում են՝ հետևյալ հարցերին պատասխանելով՝ «Ի՞նչ կաներ թիմը, եթե ազատ ժամանակ ունենար», «Ի՞նչը կցանկանար փոխել/ բարելավել», «Արդյո՞ք նման եղանակով ուսուցումը կնպաստի սուպերվիզի կրթական կարիքների բավարարմանը»:

Ընդ որում՝ ուսուցման այս եղանակը պահանջում է հստակորեն սահմանված ժամկետներ:

Էլեկտրոնային ուսուցում: Ուսուցման այս եղանակը ենթադրում է տեղեկատվական և հաղորդակցության տեխնոլոգիաների կիրառում, ինչպես օրինակ՝ համակարգչային կամ ինտերնետային ուսուցումը: Էլեկտրոնային ուսուցումը սոցիալական աշխատանքում բավականին մեծ տարածում ունի: Որոշ սուպերվիզորներ, որոնք քաջատեղյակ չեն էլեկտրոնային ուսուցման առավելություններին, կարող են դիմադրություն ցուցաբերել այս մեթոդի կիրառման նկատմամբ, սակայն սա բավականին մեծ ռեսուրս է, որն արժանի է օգտագործման:

Օրագիր: Օրագիրը վարելը բավականին արդյունավետ միջոց է սուպերվիզի համար՝ սեփական փորձառությունը դիտարկելու և դրա վրա հիմնվելով սովորելու համար: Նման օրագիր վարելու առաջադրանքը կարող է լինել ոչ թե սուպերվիզորի անձնական ցանկությունը, այլև տրվել սուպերվիզորի կողմից: Օրագրերի վարման վերաբերյալ սուպերվիզորները տարբեր մոտեցումներ ունեն. մի դեպքում նրանք խրախուսում են դրա լրացումը կանոնավոր կերպով, մյուս դեպքում՝ միայն առանձնահատուկ, բացառիկ աշխատանքային պրակտիկայի հանդիպելիս: Չնայած նման օրագրերի օգտակարությանը, այնուամենայնիվ, պետք է ապահովել այս փաստաթղթերի կոնֆիդենցիալությունը, հակառակ պարագայում օրագրերը չեն կարողանա ցանկալի արդյունք ապահովել: Սովորաբար, եթե օրագիր վարողը սկսում է անհանգստանալ այն մասին, թե օրագիրը կարդացողն ինչ կմտածի իր գրածի վերաբերյալ, այլևս դադարում է վերլուծել սեփական մտքերն ու գործո-

ղությունները, ինչն այս գործընթացի իրական նպատակն է:

Որոշ դեպքերում օրագիր վարող սուպերվիզին կարող է սուպերվիզորի աջակցության կարիքն ունենալ՝ օրագրի լրացման ձևի/կարգի հետ կապված: Ահա մի քանի ուղղորդումներ օրագրի լրացման վերաբերյալ:

Ուղղորդումներ օրագրի լրացման վերաբերյալ: Օրագիրը լրացնելիս կարելի է օգտագործել հետևյալ բանաձևը.

- օբյեկտիվորեն նկարագրել տեղի ունեցածը, այսինքն՝ պատասխանել հետևյալ հարցին՝ «Ի՞նչ տեսա և ի՞նչ լսեցի»:

- Մեկնաբանել և բացատրել իրադարձությունները՝ «Ի՞նչ տեսաք և լսեցիք» (ներքին մտքեր, զգացմունքներ, վարկածներ, եզրակացություններ):

- Գնահատել դիտարկածի/տեսածի և սովորածի աղյուսավետությունը՝ անելով դիտարկումների հետ ուղղակիորեն փոխկապակցված դատողություններ: Պատասխանեք հետևյալ հարցերին՝ «Ինչպիսի՞ տեսակետ ունեմ սեփական փորձառության և դիտարկումների վերաբերյալ», «Ինչո՞ւ»:

- Պլանավորել, թե ինչպես պետք է արդյունավետորեն օգտագործեք ստացված տեղեկատվությունը: Ինչպիսի՞ առաջարկություններ ունեք (Պատասխանե՛ք հստակ): Մտածե՛ք հետևյալի մասին. «Ինչպե՞ս կարող եմ ձեռք բերած գիտելիքներս կիրառել ապագայում»:

Մեկ այլ մոտեցման շրջանակներում օրագիրը վարողին առաջարկվում է առաջնորդվել փորձարարական ուսուցման մոդելով, այսինքն՝

Կոնկրետ փորձառություն	Ի՞նչ է փորձառությունը:
Վերլուծական դիտարկում	Ինչպիսի՞ զգացմունքներ և մտքեր ունեք այդ փորձառության վերաբերյալ:
Վերացական կոնցեպտուալիզացիա	Ինչպե՞ս կարող եք Ձեր նախկին փորձառությունը և առկա գիտելիքները օգտագործել՝ ներկա փորձառությունից արդյունք ստանալու նպատակով:
Ակտիվ փորձարկում	Եթե իրադարձությունը կրկնվեր, ինչպե՞ս կվարվեիք: Ի՞նչ լրացուցիչ գիտելիքների կարիք ունեք:

Գոյություն ունեն մասն այլ մոդելներ, մասնավորապես վերլուծական մոդել և ուղղակի դիտարկման համագործակցային մոդել:

Վերլուծական մոդել

- ⇒ Նկարագրություն. Ի՞նչ է պատահել:
- ⇒ Զգացմունքներ. Ի՞նչ եմ զգում և մտածում:
- ⇒ Գնահատում. Ի՞նչն էր լավ, իսկ ինչը՝ ոչ:
- ⇒ Վերլուծություն. Ի՞նչ դասեր կարելի է քաղել ստեղծված իրավիճակից:
- ⇒ Եզրակացություն. Ի՞նչ լրացուցիչ քայլ է հնարավոր անել:
- ⇒ Գործողությունների պլան. Ի՞նչ սովորեցի: Եթե նման դեպք պատահի, ինչպե՞ս կվարվեմ:

Աղբյուրը՝ Sarah Williams, Lynne Rutter, *The Practice Educator's Handbook: post-qualifying social work practice guides* (2010), GB, Glasgow.

Ուղղակի դիտարկման համագործակցային մոդել

- ⇒ Անակնկալները,
- ⇒ Բավարարված ակնկալիքները,
- ⇒ Չբավարարված ակնկալիքները,
- ⇒ Ձեռք բերած գիտելիքները:

Այս մոդելի հեղինակները պնդում են, որ նշված թեմաների շրջանակներում հնարավոր է խթանել ակտիվ քննարկում ցանկացած տիպի փորձառության վերաբերյալ.

- ⇒ Ի՞նչն ինձ անակնկալի բերեց:
- ⇒ Ինչի՞ց եմ բավարարված:
- ⇒ Ի՞նչն ինձ չբավարարեց:
- ⇒ Ի՞նչ սովորեցի:
- ⇒ Ի՞նչն եմ կարող ապագայում այլ կերպ անել:

Վերջին հարցի կարևորությունը պայմանավորված է այն հանգամանքով, որ վերլուծական ուսուցանումը ուղղակիորեն առնչվում է ապագայի պլանավորմանը:

Աղբյուրը՝ University of York(2000) *Facts, feelings and feedback: A collaborative model for direct observation*. York: University of York.

Այս մոտեցումը կիրառելի է այն դեպքերում, երբ սուպերվին աշխատանքային և մասնագիտական վերապատրաստումներին մասնակցության փորձ ունի:

Աշխատանքային պրակտիկա: Մասնագետը պետք է ամբողջությամբ ներգրավված լինի ծառայության/ կազմակերպության կողմից մատուցվող ծառայությունների գործընթացում, այդ թվում՝ ինչպես անհատական աշխատանքի իրականացման, այնպես էլ խմբային և համայնքային աշխատանքների իրականացման գործընթացներում: Պարտադիր պայման է մասնագետի մասնակցությունը թիմային հանդիպումներին: Այս մեթոդի կիրառումը հատկապես կարևոր է սկսնակ սուպերվիի համար, քանի որ ավելի շատ հենց նրանք են «լրացուցիչ» աշխատողի դեր կատարելու ռիսկի ներքո գտնվում: Այդ իսկ պատճառով սուպերվիզորը պետք է երաշխավորի սուպերվիի ներգրավումը «իրական» աշխատանքում՝ բացառելով այլ աշխատակիցների կողմից սկսնակ աշխատողի գերծանրաբեռնումը: Հաշվի առնելով վերջին հանգամանքը՝ կարևոր է սուպերվիզորի կողմից հատկապես սկսնակ աշխատողների ծանրաբեռնվածության նկատմամբ ուշադիր լինելը:

Ուղղակի ուսուցում: Ուսուցման «դիդակտիկ» մոտեցումը հիմնականում վերաբերում է ուղղորդումներ տալուն: Այս մեթոդը կիրառելի է այն պարագայում, եթե սուպերվիզորը պատրաստվում է թիմի անդամներին տեղեկատվություն տրամադրել ընթացիկ իրադարձությունների/ փոփոխությունների վերաբերյալ: Կարող է այնպիսի իրավիճակ ստեղծվել, որ թիմի անդամներից որևէ մեկը կոնկրետ թեմայի մասին ավելի շատ գիտելիք ունենա, քան սուպերվիզորը, մնան դեպքերում սուպերվիզորը կարող է սկսնակ աշխատողին կապել մշյալ մասնագետի հետ՝ ապահովելով ուղղակի ուսուցման իրականացումը:

Սակայն պետք է նշել, որ այս մոտեցման շրջանակներում սուպերվիզորը ոչ թե ուսուցիչ է, այլ ֆասիլիտատոր (միջնորդ):

Դերային խաղ: Եթե գործակալությունում «աշխատանքի ընթացքում տվորելու» մոտեցումն է կիրառվում, ապա դերային խաղերը կարելի է ավելի փոքր հաճախականությամբ կիրառել: Հակառակ դեպքում, եթե մասնագետը իրեն անհանգստացնող խնդրի առաջ է կանգնել և ոչ մի կերպ չի կարողանում այն լուծել, կարելի է դիմել դերային խաղերի օգնությանը, որոնք մի կողմից հնարավորություն կտան նպաստելու մասնագետների կրթական կարիքների բավարարմանը, իսկ մյուս կողմից՝ մեղմացնելու/ հաղթահարելու մտահոգությունները:

Իրականացված գործողությունների գնահատումը՝ որպես սովորելու տեխնիկա: Սովորելու և գնահատման միջև ուղղակի կապ գոյություն ունի: Իհարկե, դրանցից ամենաակնառուն պրակտիկայի ուղղակի դիտարկման միջոցով սովորելն է: Եթե նմանատիպ գործողությունները կրում են կանոնավոր բնույթ և հստակորեն պլանավորված են, ապա դրանք սուպերվիի համար սովորելու բավականին հարուստ աղբյուր են:

Յորքի համալսարանի կողմից առաջարկված ուղղակի դիտարկումների համագործակցային մոդելը սուպերվիի սովորելը խթանելու տեսանկյունից բավականին արդյունավետ է: Այս մոդելի շրջանակներում նախատեսվում է սուպերվիի հետ միասին դիտարկման պլանավորում, դիտարկման հիմնական ուղղությունների առանձնացում/ հստակեցում: Իսկ դիտարկման բուն գործընթացին հաջորդում է քննարկում, որի ընթացքում և՛ սուպերվիզորը, և՛ սուպերվին ներկայացնում են և քննարկում սեփական տեսակետները դիտարկման վերաբերյալ:

Սուպերվիզորական վարժություններ և քննարկում: Բոլոր վերը թվարկված մոտեցումները միավորվում են սուպերվիզիայի շրջանակներում: Անկասկած, սովորելու հնարավորությունների վերաբերյալ հետևողական քննարկումները, որոնք տեղի են ունենում սուպերվիզորական հանդիպումների ընթացքում, շատ կարևոր են: Ընդհանուր սուպերվիզորական քննարկումը ևս ծառայության աշխատակիցների համար սովորելու բավականին նշանակալի հնարավորություն է:

Սուպերվիզիայի միջոցով սովորելու գործընթացից առավելագույն արդյունք ստանալու համար անհրաժեշտ է.

- ⇒ քննարկումների համար ժամանակ և տեղ հատկացնել,
- ⇒ երաշխավորել քննարկումների մասնագետակենտրոն լինելը,
- ⇒ խթանել/նպաստել քննադատական-վերլուծական գնահատմանը,
- ⇒ մոդելավորել վերլուծական պրակտիկան,
- ⇒ ապահովել աջակցային միջավայր,
- ⇒ արձագանքել և մեղմել ուժերի/ իշխանության անհավասարակշռությունը,
- ⇒ հստակեցնել սովորելու և գնահատելու միջև առկա կապը:

Սովորաբար նախքան սուպերվիզորական հանդիպումը սուպերվիզորը մասնակիցներին առաջադրանք է տալիս կամ տեղեկացնում է քննարկվելիք թեմաների մասին: Նման մոտեցումը նախ մասնակիցներին թույլ է տալիս նախօրոք մտածել քննարկվող թեմաների մասին, ապա նաև նվազեցնել

քննարկման մասնակիցների շրջանում «ուղղակի հարց ուղղելու հետ կապված» հնարավոր անհամագտությունը:

Որպես գնահատման գործընթացի անբաժանելի մաս՝ սուպերվիզորները պետք է ապահովեն հետադարձ կապ ծառայության շահառուների, գործընկերների և այն մասնագետների հետ, որոնք գնահատման գործընթացի մասն են եղել:

Վերանայում: Միջավայրում առկա սովորելու հնարավորությունները կարող են ժամանակի ընթացքում փոփոխությունների ենթարկվել: Այդ իսկ պատճառով կրթական սուպերվիզիայի օրակարգի վերանայումը գործընթացի անհրաժեշտ պայման է:

Որոշ սուպերվիզորներ յուրաքանչյուր կրթական կարիքին զուգահեռ սահմանում են նաև վերջինիս վերանայման ժամկետներ, մյուսները վերանայում են իրականացնում յուրաքանչյուր սուպերվիզորական հանդիպման ընթացքում: Անկախ վերանայումն իրականացնելու ժամկետից՝ կարևոր է աշխատել հետևյալ հարցադրումների ուղղությամբ:

- ⇒ Արդյո՞ք սուպերվիզ օգտագործել է առկա հնարավորությունները:
- ⇒ Եթե դրանք դեռևս չեն օգտագործվել, արդյո՞ք հստակորեն սահմանված են դրանց իրականացման ժամկետները:
- ⇒ Արդյո՞ք առկա հնարավորությունները համապատասխանում են կրթական կարիքներին:
- ⇒ Արդյո՞ք նոր կարիքներ բացահայտվել են:
- ⇒ Եթե այո, ապա ինչպե՞ս է հնարավոր դրանք բավարարել:
- ⇒ Արդյո՞ք սուպերվիզ բավարարված է կրթական սուպերվիզիայի ընթացքով: Ինչպիսի՞ բարելավումներ է կարելի անել:
- ⇒ Արդյո՞ք սուպերվիզ պատրաստ է գնահատման:
- ⇒ Արդյո՞ք կրթական սուպերվիզիայի ընթացքում այնպիսի բացահայտումներ են եղել, որոնք կարելի է կիրառել գնահատման ընթացքում:

Գնահատում: Վերոնշյալ հարցերի միջոցով կրթական սուպերվիզիայի օրակարգի վերանայումը որոշ չափով նպաստում է նոր օրակարգի կազմմանը: Այնուամենայնիվ, սուպերվիզորները պետք է նաև գնահատեն սուպերվիզին կրթելու բուն գործընթացն ու սուպերվիզի առաջընթացը:

Մինչ առաջ անցնելը փորձենք ընկալել «գնահատական տալ» (assessment) և «գնահատում» (evaluation) հասկացությունների տարբերությունը:

Գնահատական տալ (assessment): Այս հասկացությունը միշտ ենթադր

որում է որևէ չափորոշիչի, ցուցանիշի առկայություն, որոնց նկատմամբ գնահատվում է առկա իրավիճակը:

Գնահատումն (evaluation) ավելի շարք վերաբերում է ինչ-որ բանի արժեքին, ազդեցությանը: Այն կարող է ենթադրել մասն համեմատություն, սակայն ոչ ըստ որոշակի ստանդարտի:

Կրթական ծրագրի գնահատում: Քելլիդոնին և Լանդերբերգը (2006) պնդում են, որ գնահատումը հետևյալի վերանայման գործընթացն է.

- ⇒ ընդհանուր արդյունաբարություն (արդյո՞ք ճիշտ ենք վարվել),
- ⇒ արդյունավետություն (արդյո՞ք ընտրել ենք լավագույն եղանակը),
- ⇒ տնտեսում (արդյո՞ք կատարված ներդրումների համեմատ լավագույն արդյունքն ենք ստացել):

Նշված հարցերի օգնությամբ կարելի է գնահատել և վերանայել կրթական գործող ծրագրերը հետագա բարելավումների նպատակով:

Սովորելու գործընթացի գնահատում: Քելլիդոնին և Լոնդերբերգը (2006) մասն պնդում են, որ գնահատումը որևէ բանի կարևորության/ նշանակալիության, արժեքի կամ որակական հատկանիշների վերաբերյալ որոշումների կայացումն է, որն ուղեկցվում է դրա դրական և բացասական հատկանիշների մանրակրկիտ ուսումնասիրությամբ:

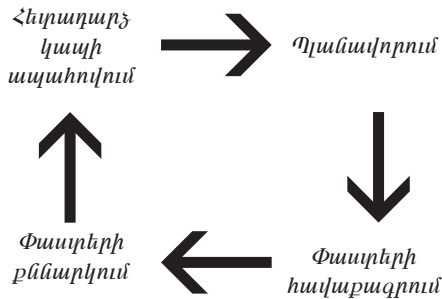
Ամենայն հավանականությամբ սուպերվիի սովորելու գործընթացի գնահատման ամենաարդյունավետ եղանակը ինքնագնահատման խթանումն է: Ընդ որում՝ սուպերվիին հարցեր են տրվում սովորելու ընթացքում անցած ճանապարհի, նպատակներին հասնելու վերաբերյալ: Սուպերվիի սեփական տեսակետը, մտորումները հասկանալով՝ սուպերվիզորը կարող է կրթական գործընթացի կազմակերպման ավելի կիրառական և իմաստալի եղանակներ մտածել, որոնք ավելի շատ կնպաստեն սովորելու գործընթացին¹⁹:

Թե՛ կրթական սուպերվիզորական միջամտության իրականացման պլանի, թե՛ սուպերվիի սովորելու գործընթացի գնահատումը կարևոր նշանակություն ունեն: Ընդ որում՝ սրանք կանոնավոր կերպով իրականացվող շա-

¹⁹ Գնահատման վերաբերյալ հետադարձ կապ ապահովելու ընթացքում սուպերվիզորը պետք է անպայմանորեն պետք է հաշվի առնի այն հանգամանքը, թե սուպերվին ինքն ինչպես է գնահատում սեփական «ձեռքբերումները»:

ըունակական գործընթացներ են:

Գնահատման գործընթացը. մասնագիտական կոմպետենտության վրա հիմնված ցանկացած գնահատում բաղկացած է 4 փուլից.



- ⇒ պլանավորում,
- ⇒ փաստերի/տվյալների հավաքագրում,
- ⇒ փաստերի/տեղեկատվության քննարկում,
- ⇒ հետադարձ կապի ապահովում:

Ինչպես կարող ենք տեսնել Գծապատկեր 3.-ում, կարևոր է հիշել, որ այս փուլերը միշտ չէ որ տեղի են ունենում հստակ հաջորդականությամբ: Բավականին տարածված է սուպերվիզորների և սուպերվիզների շրջանում այն երևույթը, երբ նրանք աշխատում են բոլոր չորս փուլերի ուղղությամբ միաժամանակ:

Գծապատկեր 3. Գնահատման գործընթացի փուլերը

⇒ **Պլանավորում:** Կարևոր է, որ սուպերվիզորը և սուպերվիզ միասին աշխատեն գնահատման՝ որպես ամբողջական գործընթացի և նրա առանձին մասերի պլանավորման ուղղությամբ:

⇒ **Փաստերի հավաքագրում:** Սուպերվիզի պատասխանատվությունն է հստակեցնել իր կոմպետենտության վերաբերյալ փաստերը, իհարկե, սուպերվիզորի օգնությամբ:

⇒ **Փաստերի/տեղեկատվության քննարկում:** Սուպերվիզորը դատողություններ պետք է անի տրամադրվող փաստերի վերաբերյալ:

⇒ **Հետադարձ կապի ապահովում:** Սա գնահատման շրջանակի կարևոր ասպեկտներից մեկն է, որը կապում է գնահատման գործընթացը սուպերվիզի տվորելու գործընթացին:

Սուպերվիզորը պետք է երաշխավորի, որ

⇒ գնահատման նպատակն ու մեթոդները համաչափ ենցված են բոլոր կողմերի միջև,

⇒ սուպերվիզին անհրաժեշտ մոտիվացիա ունի՝ գնահատման գործընթացի պլանավորմանը մասնակցելու համար:

Գնահատման պլանավորումը: Գնահատման պլանավորման ընթացքում պետք է հստակեցնել ցանկացած ծագած հարց/խնդիր, հակառակ դեպքում դրանք գործընթացի հաջորդ փուլերում կրկին ի հայտ կգան:

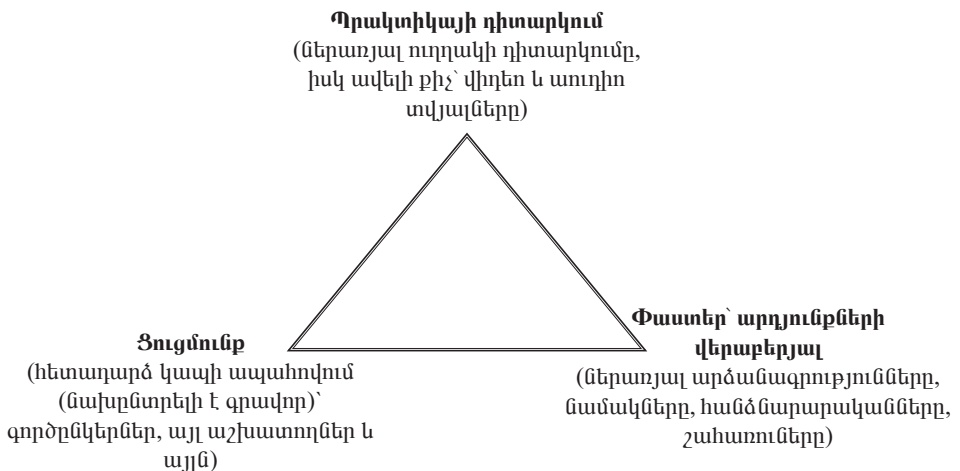
Գնահատմանը վերաբերող հարցերը պետք է ամրագրված լինեն կրթական սուպերվիզիայի իրականացման վերաբերյալ

համաձայնագրում, որտեղ պետք է նշված լինեն նաև գնահատման իրականացման մեթոդները: Այնուամենայնիվ, գնահատմանը վերաբերող բոլոր մանրամասների ամբողջական արտացոլումը համաձայնագրում թույլ է տալիս ավելի մանրակրկիտ պլանավորված ծրագիր/ կրթական պլան ունենալ:

Փաստերի/տվյալների հավաքագրում: Շատ դեպքերում մասնագետները գիտեն, թե ինչ է իրենցից պահանջվում անել, և այն, թե ինչ են իրենք կարողացել անել, միևնույն ժամանակ դժվարանում են այս ամենի վերաբերյալ փաստեր ներկայացնելու հարցում: Այս դեպքում բավականին արդյունավետ է գործում եռանկյունու մոդելը: Այս մոդելը հիմնված է գնահատման մեթոդների կամ փաստերի/ տվյալների աղբյուրների եռանկյունու վրա:

Գծապատկեր 4.

Փաստերի հավաքագրման եռանկյան մոդել



Եռանկյան յուրաքանչյուր անկյան համար պետք է հստակեցվեն անհրաժեշտ փաստերը:

⇒ **Պրակտիկայի դիտարկում:** Արդյո՞ք կարող եմ դիտարկել այս աշխատանքը:

⇒ **Ցուցմունք:** Ո՞վ է ինձ տեսել դա անելիս, և ինչպե՞ս կարող եմ դրա վերաբերյալ հետադարձ կապ ապահովել:

⇒ **Փաստեր արդյունքների վերաբերյալ:** Ի՞նչ արձանագրություններ ունեմ աշխատանքի վերաբերյալ:

Գնահատման և պլանավորման գործընթացներում միասին աշխատելը կօգնի սուպերվիզորին և սուպերվիին հասկանալ, թե ի սկզբանե ինչպիսի տեղեկատվություն է առկա, որի վրա հնարավոր կլինի կառուցել հետագա աշխատանքները: Սա Ձեր՝ որպես սուպերվիզորի աշխատանքն շատ ավելի հեշտ կդարձնի:

Փաստերի քննարկում և հետադարձ կապի ապահովում: Սուպերվիզորը քննարկում է փաստերը և հետադարձ կապ է ապահովում սովորելու գործընթացի հետ մի շարք եղանակներով:

Կրթելը և գնահատումը սուպերվիզորի հիմնական դերերից են, որոնք կրթական սուպերվիզիայի շրջանակներում պետք է համակցվեն:

⇒ Երբ սուպերվիզորը սկսի քննարկել փաստերը, ավելի պարզ կլինեն սուպերվիի կրթական կարիքները, իսկ կրթական ծրագիրը ուղղման և ադապտացման կարիք կունենա:

⇒ Հետադարձ կապի ապահովումը պետք է դիտել որպես սուպերվիի համար կրթական հնարավորություն:

⇒ Առկա տվյալների ուսումնասիրությունը թույլ կտա պարզել, որ, օրինակ, մի գործողությամբ սուպերվին մի քանի կարիք է կարողացել բավարարել:

Այսպիսով՝ կրթական սուպերվիզիան անձնակազմի մասնագիտական աճի և զարգացման ապահովման կարևորագույն պայման է, որը մասնագիտական հմտությունների, ժամանակակից մոտեցումների և տեխնիկաների վերաբերյալ գիտելիքների փոխանցման միջոցով հնարավորություն է տալիս ապահովելու մատուցվող ծառայությունների արդյունավետությունը և բարձր կոմպետենտությունը:

Հարցեր՝ ստուգման համար

1. Ի՞նչ է կրթական սուպերվիզիան:
2. Որո՞նք են կրթական սուպերվիզիայի հիմնական նպատակները:
3. Ինչպիսի՞ հիմնական գործառույթներ է իրականացնում սուպերվիզորը կրթական սուպերվիզիայի շրջանակներում:
4. Որո՞նք են կրթական սուպերվիզիայի հիմնական տեսակները:
5. Որո՞նք են կրթական սուպերվիզիայի իրականացման փուլերը:
6. Ի՞նչ է կրթական պլանը, ո՞րն է նրա դերը կրթական սուպերվիզիայում:
7. Սովորելու ինչպիսի՞ պոտենցիալ հնարավորություններ ունի սուպերվիզ կրթական սուպերվիզիայի շրջանակներում:

Վարժություն. Կրթական պլանի կազմում

Մարինեն հրավիրյալ/ արտաքին սուպերվիզոր է Արտաշատի ՍԱՏԿ-ում: Նա հրավիրվել է միջազգային կազմակերպություններից մեկի ֆինանսավորմամբ իրականացվող «Սուպերվիզորական աջակցություն դեպք վարողներին» ծրագրի միջոցներով:

Մարինեն գնահատել է դեպք վարողների կարիքները և բացահայտել, որ դրանց հիմնական մասը կրթական բնույթի են՝ պայմանավորված դեպքի վարման մեթոդաբանության չիմացությամբ և անընդհատ փոփոխվող իրավական դաշտը մեկնաբանելու անհրաժեշտությամբ:

Մարինեի առաջ խնդիր է դրված՝ կազմելու Արտաշատի ՍԱՏԿ-ում աշխատող դեպք վարողների/ սուպերվիզների անհատական կրթական պլանները՝ ներառելով ստորև ներկայացված բաժինները՝ համաձայն Հավելված 1.-ում ներկայացված կրթական պլանի օրինակի:

Անհատական կրթական պլանը պետք է կազմված լինի հետևյալ բաժիններից.

1. սուպերվիզի կրթական կարիքները,
2. սուպերվիզի կրթական հնարավորությունները,
3. կրթական պլանի իրագործման պատասխանատուների շրջանակը,
4. կրթական պլանի վերանայման ամսաթիվը,
5. ակնկալվող արդյունքները:

2.3. Աջակցային սուպերվիզիա

Աշխատանքային գործունեության ընթացքում մասնագետը բազմաթիվ սթրեսների է հանդիպում, ենթարկվում «հուզական այրման», ինչի արդյունքում տուժում է նրա կողմից կատարվող աշխատանքի արդյունավետությունը:

Սոցիալական ծառայություններ մատուցող մասնագետի կողմից շահառուների հիմնախնդիրների լուծմանն ուղղված բոլոր ջանքերը արտաքին գործոնների ազդեցությունների արդյունքում կարող են ապարդյուն լինել: Սովորաբար նման դեպքերում սոցիալական ծառայություններ մատուցող մասնագետների մոտ անկարողության, հիասթափության և ձախողման գգացումներ են ձևավորվում: Նման պարագայում մասնագետին աջակցողն ու քաջալերողը հենց սուպերվիզորն է:

Սուպերվիզիայի ոլորտի հետազոտողներից Նելսոնը նշում է, որ աջակցելու կարողությունը սուպերվիզորի կարևորագույն հմտություններից է: Իրականացված հետազոտությունները ցույց են տալիս, որ սոցիալական պաշտպանության ոլորտի աշխատակիցների մեծամասնությունը, որոնք սուպերվիզորական գործընթացի մասնակիցներ են եղել, իրենց սուպերվիզորին նկարագրում են որպես հոգատար, ապրումակցող, իրենց մասնագիտական զարգացմանը և աշխատանքային ճգնաժամերին մեծ ուշադրություն դարձնող մասնագետ: Սա խոսում է սուպերվիզիայի աջակցային գործառույթի կարևորության մասին:

Աջակցային սուպերվիզիան ուղղված է մասնագետի աշխատանքային և բարոյական բավարարվածության ապահովմանը:

Կադուշինը նշում է, որ մինչ սուպերվիզիայի մյուս երկու ձևերը կենտրոնացնում են պրագմատիկ կարիքների վրա, աջակցային սուպերվիզիան վերաբերում է մասնագետի հուզական-արտահայտչական կարիքներին ու դրանց բավարարմանը²⁰:

Աջակցային սուպերվիզիան սոցիալական աշխարհող մասնագետին (սուպերվիզ) աջակցելու գործառույթն է՝ ուղղված.

- աշխատանքային սթրեսի հաղթահարմանը,
- մասնագետի հուզական հավասարակշռության ապահովմանը,
- անվրանգ և վարահուքյան վրա հիմնված միջավայրի ստեղծմանը:

Պերք է նկատի ունենալ, որ որքան արդյունավետ և կանոնակարգված է իրականացվում վարչական և կրթական սուպերվիզիան, այնքան աջակցային սուպերվիզիայի կարիքը ավելի փոքրանում է:

²⁰ Տե՛ս A. Kadushin, D. Harkness (2002), Supervision in Social Work, 4th edition, Columbia

Իրենց գործունեության ընթացքում սուպերվիզորներն ու նրանց ծառայություններից օգտվող մասնագետները բազմիցս հայտնվում են սթրեսային իրավիճակներում: Եթե մնան դեպքերում մասնագետին մասնագիտական աջակցություն չի տրամադրվում, ապա մեծ է հավանականությունը, որ կտուժի ոչ միայն կոնկրետ մասնագետին, այլև ողջ գործակալության կողմից կատարվող աշխատանքի արդյունավետությունը: Նման իրավիճակները բացառելու համար գործում է սուպերվիզորի ինստիտուտը, որի խնդիրների թվում է օգնել մասնագետներին հարմարվել աշխատանքով պայմանավորված սթրեսներին: Այսինքն՝ սուպերվիզորը պետք է կառավարի աշխատանքով պայմանավորված սթրեսների առաջացումը և աջակցի անձնակազմին դրանք հաղթահարելու գործընթացում:

Եթե վարչական սուպերվիզորի դերում սուպերվիզորը հանդես է գալիս որպես կառավարիչ, իսկ կրթական սուպերվիզորի դերում «ուսուցչի կամ կրթողի» դեր է կատարում, ապա աջակցային սուպերվիզորի իրականացնելիս սոցիալական աշխատողը գործում է որպես խորհրդատու և փորձակնզնող (counsellor):

Աջակցային սուպերվիզորի օգնությամբ է մասնագետի աշխատանքային սթրեսի և լարվածության դեմ պայքարելու ընդունակության զարգացմանը: Այն ներառում է այնպիսի տարրեր, ինչպիսիք են՝ քաջալերումը, վստահելը, հավանություն տալը, գովասանքը և այլն: Սուպերվիզորն աջակցային սուպերվիզորի գործառնությամբ իրականացնելիս պետք է փորձի մեղմել աշխատողի հուզմունքը, կանխարգելել մեղքի զգաց-

ման առաջացումը, խթանել համոզվածությունը և վստահությունը, նվազեցնել անբավարարվածությունը, հաստատել և ամրապնդել աշխատողի արժանիքները, վերականգնել վնասված ինքնագնահատականը, զարգացնել և խթանել մասնագետի հարմարվողական/ ադապտացիոն ընդունակությունները, նպաստել հոգեկան և հուզական հավասարակշռությանն ու հարմարավետությանը:

Սուպերվիզորի սույն բաղադրիչի հիմնական նպատակը համընկնում է սուպերվիզորի կրթական և վարչական բաղադրիչների նպատակին, այն է՝ ստեղծել համապատասխան նախապայմաններ, որպեսզի գործակալությունն ու վերջինիս անձնակազմն ամբողջությամբ արդյունավետ ծառայություններ մատուցեն իրենց շահառուներին:

Եթե փորձենք առանձնացնել արդյունավետ սուպերվիզորի բնութագրիչները, ապա անհրաժեշտ կլինի առանձնացնել գործունեության երկու խումբ: Գործունեության առաջին խմբում աշխատանքի կատարումն ապահով-

վող պայմաններն են, այսինքն՝ այն ռեսուրսները, տեղեկատվությունը և հմտությունները, որոնք հնարավոր կդարձնեն աշխատանքի իրականացումը: Գործոնների երկրորդ խմբում աշխատանքային միջավայրն է, այսինքն՝ անձնակազմի բավարարվածությունը աշխատանքից, անձնակազմի անդամների հոգեբանական բարեկեցությունը և այլն: Եթե գործոնների առաջին խումբը ներառում էր հիմնախնդրի լուծման գործիքային/օժանդակող միջոցները, ապա երկրորդ խմբում աշխատանքի կատարման մարդակենտրոն, հուզական (էքսպրեսիվ) նկարագրումներն են:

Վերջիններս էական նշանակություն ունեն սոցիալական աշխատանքի գործակալությունների համար, որտեղ ծառայության միջավայրը հենց աշխատողն է: Մարդ-մարդ առնչությունների ոլորտում աշխատող մասնագետի միակ զենքը խոսքն է, որն արտացոլում է ինտելեկտուալ կարողությունները, «փոփոխվող» ցանկությունները, սեփական հոգեվիճակը: Սոցիալական ծառայություն մատուցողի կողմից կատարված աշխատանքի արդյունավետությունը ուղղակիորեն կախված է նշված զգացողություններից: Համոզմունքը, որ նա աշխատանքը լավ է կատարում, առաջ մղող ուժ է, մինչդեռ դեպրեսիան, մեղքի զգացումը, մրցակցությունը այլ աշխատակիցների հետ, ներշնչանքը անխուսափելի են այն դեպքերում, երբ առաջին համոզմունքը փլվում է: Հետևաբար սոցիալական աշխատանքի սուպերվիզորը պետք է մտահոգվի մասնագետների՝ իրենց աշխատանքի և իրենց աշխատանքային իրավիճակի նկատմամբ ունեցած հուզական զգացումներով:

Սուպերվիզիայի տեսակները կարելի է տարբերակել հետևյալ առաջնահարկություններով:

- Եթե կրթական և վարչական սուպերվիզիաները իրականացվում են գործնական նկարագրումներից ելնելով՝ ապահովելու կազմակերպության/ գործակալության աշխատակիցների հաշվետվողականությունն ու կոմպերենությունն պարզա՝ մակարդակը, ապա աջակցային սուպերվիզիան միտված է աշխատակցի հուզական կայունության ապահովմանը, մասնագիտական այլման կանխարգելմանը և/ կամ հաղթահարմանը:

- Եթե վարչական սուպերվիզիան ապահովում է կազմակերպության կառուցվածքի կայունությունն ու գործակալության ռեսուրսների հասանելիությունը, որի արդյունքում հեշտանում է աշխատակցի աշխատանքը, իսկ կրթական սուպերվիզիան տրամադրում է այն զիջելիքն ու հմտությունները, որոնք անհրաժեշտ են աշխատանքի կատարման համար, ապա աջակցային սուպերվիզիան ապահովում է այն հոգեբանական և միջանձնային մթնոլորտը, որը բոլր է տալիս աշխատակցին մոթիվացնել սեփական հուզական էներգիան՝ աշխատանքն արդյունավետորեն կատարելու և իր կողմից կատարված աշխատանքից բավարարվածություն ստանալու նպատակով:

Վարչական և կրթական արդյունավետ սուպերվիզիան կարող են բարձրացնել մասնագետի՝ իր աշխատանքն արդյունավետորեն կատարելու ունակությունը: Սակայն, եթե աշխատակիցը բավականաչափ *մոտրիվացված և հանձառու չէ* իր կողմից կատարվող աշխատանքի նկատմամբ, ապա աշխատանքի կատարման ընթացքում սխալներ թույլ տալու հավանականությունը շատ ավելի մեծ է:

«Մոտրիվացիա ասելով»՝ հասկանում ենք, թե աշխատանքի արդյունավետ կատարման համար ունակությունների և հմտությունների ինչպիսի մոբիլիզացում է պահանջվում, հատկապես այն, թե ինչպիսի ակտիվությամբ, գիտակցությամբ և համառությամբ է պահանջվում այդ մոբիլիզացիան:

Աշխատանքի նկատմամբ *հանձնառությունը* պայմանավորված է կազմակերպության/ գործակալության նկատմամբ հավատարմության զգացմամբ, կազմակերպության նպատակների նկատմամբ ունեցած համոզմունքով, խմբի հետ նույնականացման և կազմակերպությունում մնալու մասնագետի ցանկությամբ:

Սուպերվիզիայի աջակցային գործառույթն իրականացնելիս սուպերվիզորը փորձում է մեղմել սուպերվիզի անհանգստությունը, հաղթահարել կամ նվազագույնի հասցնել մեղավորության զգացումը, ապահովել հստակությունը և համոզվածությունը, քեթևացնել անբավարարվածության զգացումը, վերականգնել կորցրած հավաստիք, ինքնագնահատականը, ամրապնդել աշխատողի հմտությունները, սնուցել և ամրապնդել էզոյի հարմարվողականության ունակությունը, հաղթահարել հոգեկան ցավը, վերականգնել նրա հոգեբանական հավասարակշռությունը, հարմարավետությունը:

Աջակցային սուպերվիզիայի կիրառումը: Ինչպես արդեն նշվեց, սուպերվիզորի պատասխանատվության շրջանակներում է արձագանքել հիմնախնդրին այն եղանակով, որը կարող է կանխել սթրեսի և լարվածության զարգացումը և/ կամ մեղմել դրանց հետևանքները:

Աջակցային սուպերվիզիայի դեպքում սուպերվիզորը ոչ միայն քեթևացնում, վերականգնում և ավելի ներդաշնակ է դարձնում միջավայրը, այլև ներշնչում, քաջալերում և աշխուժացնում է մասնագետին՝ մեծացնելով նրա՝ աշխատանքից բավարարվածության մակարդակը և այդպիսով բարձրացնելով մոտրիվացիայի և հանձնառության մակարդակը:

Աջակցային սուպերվիզիան կարող է կիրառվել նաև որպես կրթական և վարչական սուպերվիզիայի մաս: Աշխատանքի հանձնարարումը կամ վերանայումը, վերապատրաստումները կարող են իրականացվել *աջակցային եղանակով*: Կրթական և վարչական սուպերվիզիայի գործառույթները կարող են իրականացվել այնպես, որ

հիմքում մասնագետի նկատմամբ հարգանքը, հետաքրքրությունն ու էմպատիան լինեն: Ինչպես քննարկել ենք ավելի վաղ, եթե վարչական և կրթական սուպերվիզիան իրականացվում են արդյունավետորեն, ապա դրանք աջակցային նշանակություն են ստանում:

Աջակցային սուպերվիզիայի մասին խոսելիս կարևոր է անդրադառնալ *հուզական ալյրման* երևույթին, քանի որ արդյունավետ աջակցային սուպերվիզիայի իրականացումը նախ և առաջ ենթադրում է հուզական ալյրման վերաբերյալ անհրաժեշտ գիտելիքների տիրապետում: Անդրադառնանք հուզական ալյրման համախտանիշին:

«Հուզական ալյրման համախտանիշի» էությունը սոցիալական աշխատանքում: Սոցիալական ծառայությունների շահառուները մարդիկ են, որոնք չեն կարողանում ինքնուրույն լուծել իրենց հիմնախնդիրները, կարիք ունեն կողմնակի, մասնագիտական օգնության, որը նրանք ակնկալում են սոցիալական աշխատողներից: Շահառուի կյանքի կարևոր հիմնախնդիրները լուծելու պատասխանատվությունը մասնագետի մոտ բարձրացնում է հուզական ծանրաբեռնվածության մակարդակը, հատկապես, որ նրանք հաճախ դժվարություններ են ունենում՝ կապված արտաքին ռեսուրսների հայթայթման հետ:

Բացի հիմնախնդիրների լուծման համար անհրաժեշտ ռեսուրսների սղությունից՝ հաճախ դժվար է մաս աշխատանքը այդ հիմնախնդիրների կրողների, այսպես կոչված, «դժվարին» շահառուների, որոնց հետ շփումը մասնագետից պահանջում է հատուկ լարվածություն: Դրանց թվին կարող ենք դասել բացասական և ագրեսիվ տրամադրված շահառուներին, որոնք գտնում են, որ «իրավունք ունեն ստանալու ավելին, քան սոցիալական աշխատողը կարող է տալ»: Մրանք «քրոնիկ» շահառուներ են, որոնք անընդհատ պահանջում են ուշադրություն, ի վիճակի չեն լռել, ինչպես մաս հանդիպում են անտարբեր ու պասիվ շահառուները, չնայած շարունակաբար գտնվում են չբավարարվող կարիքների ճնշման ներքո, այնուամենայնիվ ցանկացած խնդրի դեպքում գտնում են վերջինիս կարևորություն չտալու և անտարբերության դրսևորման ճանապարհով:

Նմանատիպ մարդկանց հետ աշխատանքում սոցիալական աշխատողների համար դժվար է ստանալ փոխադարձ կապ և դրական վերաբերմունք, որը թույլ կտա պահել մասնագիտական աշխատանքի արդյունավետությունը: Օբյեկտիվ արդյունավետությունը նույնպես գրեթե բացակայում է, երբ սոցիալական աշխատողի շահառուն ակնհույսային կախվածության համախտանիշ կամ թմրանյութերից կախվածություն, հոգեկան և մտավոր

առողջական խնդիրներ ունեցող մարդն է կամ էլ թերմինալ հիվանդը: Հենց նմանատիպ իրավիճակներն են մասնագետներին հանգեցնում հուզական այրման²¹:

«Հուզական այրում» տերմինը օգտագործվել է՝ նկարագրելու համար որոշակի ժամանակահատվածում աշխատողների ունեցած լարված սթրեսները և դրանց հաղթահարման համար աջակցության պակասը: Սթրեսի աղբյուր են այն բոլոր դաշտերը, որոնցում աշխատողները դեպքերի բնական ազդեցությունից և շահառուի կյանքում գոյություն ունեցող հույզերից «ապրում են»՝ հուզական այրման բարձր սանդղակների ազդեցությունը: Դեպքի վարման ընթացքում շահառուի մահը, սեռական և հոգեբանական բռնության փորձը, սուիցիդալ վարք ցուցաբերելու հանգամանքը և աշխատանքը ՁԻԱՀ-ով վարակված մարդկանց հետ կարող են հանգեցնել հուզական այրման համախտանիշի առաջացմանը²²:

«Հուզական այրման համախտանիշ» տերմինն առաջին անգամ օգտագործվել է 1974 թ.-ին ամերիկացի հոգեբույժ Խ. Ջ. Ֆրեյդենբերգերի կողմից: Նշված տերմինը սահմանվում է որպես մասնագիտական ոլորտում առաջացող ֆիզիկական, հուզական և մտավոր հյուծվածության վիճակ: Բնութագրվում է ֆիզիկական և հուզական հոգնածության և մեկուսացման, մասնագիտական ոլորտում ոչ կոմպետենտության զգացմամբ, աշխատանքային և անձնական կյանքում անհաջողությունների առակայությամբ, աշխատանքային անբավարարվածությամբ, ինչպես նաև շահառուների հետ ոչ մարդասիրական (հումանիտար) փոխհարաբերությունների հաստատմամբ²³:

«Հուզական այրում» տերմինը նախապես օգտագործվում էր՝ արտահայտելու ուժասպառության վիճակը, երբեմն նաև անհարմարվողականության (դեգադապատացիա) զգացումը աշխատանքի նկատմամբ՝ կապված չափազանց ծանրաբեռնվածության և ոչ ադեկվատ միջանձնային հարաբերությունների հաստատման հետ: Մարդիկ սովորաբար աշխատանքը սկսում են մեծ եռանդով, հետաքրքրությամբ: Երկար ժամանակ օգնելով մարդկանց՝ նրանք սկսում են հիասթափվել, և նրանց չի հաջողվում հասնել ակնկալվող արդյունավետությանը: Այսպիսի աշխատանքը ուղեկցվում է չափազանց մեծ հոգեկան էներգիայի կորստով, հանգեցնում է հոգեֆիզիոլոգիական հոգ-

²¹ Տե՛ս **A. A. Козлов**, Социальная работа: введение в профессиональную деятельность, М.: КНОРУС, 2005, էջ 250-251:

²² Տե՛ս **M. Soderfeld, B. Soderfeld, L. E. Warg** (1995), Burnout in Social work, USA, էջ 259:

²³ Տե՛ս Словарь-справочник по социальной работе / Под. ред. Е. И. Холостовой., М. Юрист, 2000, էջ 300:

նածության և հուզական հյուծվածության:

Գոյություն ունեն «հուզական այրման համախտանիշը» մեկնաբանող տարբեր տեսություններ:

1980 թ.-ին Ֆրեյդենբերգերի և Ռիչելսոնի հիմնած դպրոցի օգնությամբ սկիզբ դրվեց այրման գիտականորեն հիմնավորված չափմանը: 1981 թ.-ին լույս տեսավ Պայմենի, Արոնսոնի և Քեֆրիի «Այրում՝ անձնային աճի սպառնույթ» աշխատությունը, որտեղ այրումը նկարագրվում էր որպես հուզական, ֆիզիկական և մտավոր հյուծվածություն, որն ուղեկցվում է բացասական հարաբերություններով մարդկանց հետ, աշխատանքում և առհասարակ կյանքում: Այրումը չափելու համար մշակվել է հատուկ սանդղակ, որն անվանվեց սպառման սանդղակ: Արդյունքում պարզ դարձավ, որ «սպառման» հայեցակարգը ավելի լայն է, քան հուզական այրումը և վերաբերում է կյանքի բոլոր իրավիճակներին:

Ավելի ամբողջական և հստակ կառուցվածք ունի Մասլաչի կողմից մշակված այրման եռաչափ մոդելը. այստեղ շեշտը դրվում է այրման առաջացման սոցիալ-հոգեբանական համատեքստի վրա, և դիտարկման առարկան անհատական բնութագրիչների և միջավայրային գործոնների միջև փոխհարաբերություններն են:

1981 թ.-ին լույս տեսավ հարցաշար (Maslach burnout inventory), որը մենձնաչում գտավ հետազոտողների շրջանում: Այն պարունակում էր 22 հարցեր, որոնք թույլ էին տալիս գնահատել այրման երևույթը երեք չափանիշներով՝ հուզական հյուծվածություն, ապաստանականացում (դեպերտոնալականացում), մասնագիտական հաջողության նվազում:

Հուզական հյուծվածություն: *Ախրանշաններն են հուզական Կոնուսի նվազումը, դեպրեսիայի առաջացումը, շրջապատողների նկատմամբ հեղափոխությունների կորուստը:* Հուզական հյուծվածությունից տառապողներին թվում է, թե իրենք չունեն բավականաչափ էներգիա՝ հաջորդ օրը շահառուի հետ հանդիպման համար: Մեր իրականության մեջ հաճախ կարելի է հանդիպել մասնագետների, որոնք կորցրել են հավատը իրենց կատարած աշխատանքի իմաստի հանդեպ և որևէ բարեփոխման, փոփոխությունների չեն հավատում:

Ապաստանականացում: Դրսևորվում է դեֆորմացիայով այլ մարդկանց հետ հարաբերություններում: Սոցիալական աշխատողները այս փուլում հակված են պիտակավորելու իրենց շահառուներին, ընդունելու նրանց ավելի շուտ որպես անկենդան առարկաների, քան որպես մարդկանց, որոնք ձա-

խողումներից են հանդիպել և ունեն իրենց օգնության կարիքը²⁴:

Մասնագիտական հաջողության նվազում: Առաջանում է ավելորդ ինքնաքննադատություն հատկապես մարդկանց օգնելու հարցում սեփական հնարավորությունների նկատմամբ, ինքնագնահատականի և աշխատանքի արդյունավետության նվազում²⁵: Կարելի է հանդիպել նաև հակառակ երևույթին՝ շահառուի հարցերը այնքան հասկանալի են, պարզ ու հասարակ («Ես դա կարող եմ անել, ինչպես «երկուսին գումարած երկու»), որը նշանակում է, որ հարցերը պրիմիտիվացնելու միջոցով մերժվում է խորությամբ քննարկելու անհրաժեշտությունը: Տարածված է նաև այլ խնդիր. «Ես ամեն ինչ կարող եմ, պարզապես ռեսուրսներ չկան ձեռքիս տակ»՝ մոռանալով, որ ինքը՝ մասնագետը, թե՛ ռեսուրս է և թե՛ ծառայություն՝ «մարդ-ծառայություն»:

Հուզական այրման այս մոդելը հնարավորինս ամբողջությամբ նկարագրում է այրման հոգեբանական դրսևորումը՝ առանց մատնանշելու մասնագետի ֆիզիկական ինքնագգացողության բացասական դինամիկան: Միևնույն ժամանակ այլ հեղինակներ անդրադառնում են ինքնագգացողության այնպիսի դրսևորումների, ինչպիսիք են՝ գլխացավերը, քնի խանգարումները, քրոնիկ հոգնածությունը, ֆիզիկական հյուծվածությունը:

Ըստ Մալալչի և Ջեքսոնի՝ այրումը հաջորդական շարունակական գործընթաց է, որի շրջանակներում մի երևույթի ծագումը հանգեցնում է մյուսի զարգացմանը:

Մալալչի և Ջեքսոնի կարծիքով՝ մասնագետների մոտ նախնական փուլում առաջանում է հուզական հյուծվածություն, ինչը հանգեցնում է դեպերսոնալականացման զարգացման, այդ ժամանակ նրանցից անկախ նվազում են մասնագիտական հաջողությունները՝ որպես հետևանք:

Մեկ այլ մոդելի հեղինակ Գոլեմբիսկին կարծում է, որ այրման դինամիկայում ապամոնոնականացումը առաջին տեղում է, իսկ հուզական հյուծվածությունը՝ ամանցյալ²⁶:

Այրման ևս մեկ տարածված մոդել է Էդվիչի և Բրոդսկիի մոդելը: Ըստ այդ մոդելի՝ համախտանիշի զարգացման մեջ առանձնացվում են 4 կետեր:

²⁴ Ներկայումս գործող սոցիալական ծառայությունների աշխատակիցներից շատ հաճախ կարելի է լսել զանազան որակումներ շահառուների մասին, դա է պատճառը, որ աշխատանքը ծառայությունում ոչ թե ուղղված է մարդկանց, այլ բավարարում է աշխատանք՝ աշխատող լինելու, զբաղված լինելու համար, և պարզապես այդ աշխատանքը կտրված է շահառուներից և նրանց դիտարկում է որպես աշխատանքի օբյեկտը, ոչ թե սուբյեկտը:

²⁵ Տե՛ս Энциклопедия социальной работы: в 3 т., М.: Центр общечеловеческих ценностей, 1993, էջ 158-159:

²⁶ Տե՛ս Г. А. Макарова, Синдром эмоционального выгорания, 2013, էջ 36:

Ոգևորություն: Այս դեպքում մասնագետը չափից շատ է գնահատում իր աշխատանքը, ակտիվորեն աշխատում է և ակնկալում բոլոր շահառուների հետ հաջողությունների հասնելը՝ առանց բացառության: Այս փուլում շահառուի և մասնագետի միջև տեղի է ունենում գերնույնականացում: Հիմնական խնդիրն այստեղ աշխատանքի նկատմամբ իրական հայացքների ձևավորման մեջ է: Անհրաժեշտ է սովորել պահպանել սահմանված տարածությունը շահառուների հետ աշխատանքում:

Աշխատանքի նկատմամբ հետաքրքրության կորուստ: Աշխատանքը դադարում է «գրավիչ» լինելուց: Այստեղ առաջանում է էքզիստենցիալ պահանջմունքների անբավարարվածություն (ունենալ անձնականի, ընտանիքի և ընկերների համար ավելի շատ ազատ ժամանակ և այլն):

Ֆրուստրացիա (հիասթափություն, հուզական խանգարում): Սա բնութագրվում է հակակառուցողական էներգիայով՝ հրաժարում կամ տարբեր պատճառաբանություններով խուսափել հանձնարարականների կատարումից, դիտարկվում է ակտիվության պակաս: Վերականգնման համար անհրաժեշտ է աջակցության և հուզական օգնության ցուցաբերում:

Ապատիա (անտարբերություն): Բնութագրվում է բարոյական և էթիկական անտարբերությամբ, աշխատանքային հանձնարարությունների ֆորմալ կատարմամբ, շահառուի հետ շփման խուսափմամբ: Այստեղ անհրաժեշտ է բազմակողմանի օգնություն ցուցաբերել. ի լրումն մասնագիտականի՝ կարիք կա նաև ընտանիքի, ընկերների և գործընկերների աջակցության, բոլոր հայտնի և առկա ռեսուրսների ակտիվացման²⁷:

Հուզական այրման արդյունքում անձի մոտ կարող են առաջանալ սոցիալ-հոգեբանական հետևյալ հետևանքները.

- սոցիալ-հոգեբանական սպառվածություն,
- հույզերի բռնկում կամ մարում,
- կոնֆլիկտելու հակվածություն,
- հոգեբանական և ֆիզիկական հոգնածություն,
- աստենիզացիա՝ կենսական տոնուսի անկում,
- հոգեմարմնական հետևանքներ՝ գլխացավեր, սրտխառնոց, փրսխումներ և այլն,
- դեպրեսիվ (ընկճված) վիճակների զարգացում,
- քրոնիկ հոգնածություն,
- ինքնագնահատականի անկում,

²⁷ А. А. Козлов, Социальная работа: введение в профессиональную деятельность, М.: КНОРУС, 2005., с. 255-258.

- արժեքային կողմնորոշման կորուստ,
- կատարվող աշխատանքի անիմաստության և սեփական անձի անպետքության զգացում,
- մասնագիտական նվաճումների անտեսում,
- բացասական վերաբերմունք անձին շրջապատողների նկատմամբ,
- աշխատունակության անկում,
- խնդիրներից շեղվելու անկարողություն,
- հիշողության կորուստներ, կենտրոնացվածության բացակայություն,
- հեռանկարների բացակայության և ապագայի հանդեպ անորոշության զգացում:

Այսպիսի իրավիճակում հայտնված անհատը հասկանում է, որ այլևս չի կարող «այսպես ապրել», այլևս հնարավորություն և ցանկություն չունի իրագործելու այն գործառնությունները, որոնք նախկինում իրականացնում էր և պատասխանատու լինելու նախկին աշխատանքների համար: Անհատը «կոտրվում» է հոգեբանական և ֆիզիկական հոգնածության պատճառով՝ դառնալով անտարբեր և գիտակցելով, որ սպառվել է թե՛ հոգեպես, թե՛ ֆիզիկապես²⁸:

Հուզական այրումը դինամիկ գործընթաց է և ի հայտ է գալիս փուլային որոշակի հաջորդականությամբ: Որոշ տեսաբաններ (Սպանյոլ և Կապուտո) առանձնացնում են հուզական այրման երեք հիմնական փուլեր:

1. Առաջին փուլը համեմատաբար թեթև շրջանն է, որի դեպքում մասնագիտական միջամտությունը (առաջին հերթին աջակցող սուպերվիզիան) կարող է բավականին արդյունավետ ազդեցություն ունենալ դրական փոփոխությունների առումով: Առաջին փուլում գերակշռում են *ֆիզիկական ախտանշանները*, որոնք սկզբնական շրջանում ոչ թե մշտապես դրսևորվում են, այլ առաջանում են *ժամանակ առ ժամանակ*: Առաջին փուլում մասնագետը կարող է ունենալ նաև *կայրարած գործի անավարտության զգացում*: Նա կարող է գործի մի մասը տեղափոխել ոչ աշխատանքային կյանքի տարբեր ոլորտներ (օրինակ՝ ընտանիք), բայց միևնույն է, այդ զգացումը չի վերանա:

2. Հուզական այրման երկրորդ փուլը *հոգեբանական և վարքային ախտանշանների ակտիվացման փուլն է*, որն ավելի լուրջ հետևանքներ է առաջացնում՝ ավելի բարդացնելով մասնագետի վիճակը: Այրման ամենալուրջ դրսևորումը այս փուլում մասնագետի մոտ առաջացող ռիզիկոսությունն է (անտարբերություն, երբ մասնագետը դադարում է պատասխանատու որոշումներ կայացնել, երբ նվազում է նրա աշխատանքի որակը): Բացի այդ՝

²⁸ Տե՛ս Գ. Ա. Макарова, Синдром эмоционального выгорания, 2013, էջ 15:

այրման այս փուլում գտնվող մասնագետը սկսում է խուսափել անմիջապես շահառուի հետ աշխատանքից և ավելի շատ ժամանակ տրամադրել գրառումներին, փաստաթղթային աշխատանքին: Շահառուն դադարում է նշանակություն ունենալ մասնագետի համար: Սակայն կարող է տեղի ունենալ նաև ճիշտ հակառակը՝ որևէ շահառուի գերկարևորումը, երբ մասնագետը սկսում է գերխնամք ապահովել շահառուի համար՝ դրանով իսկ խախտելով սոցիալական աշխատանքում կարևոր համարվող շահառուի ակտիվացման սկզբունքը:

3. Երրորդ փուլը, շատերի կարծիքով, այրման անշրջելի փուլն է, որում *ֆիզիկական, վարքային և հոգեբանական ախտանշանները դրսևորվում են միասին*: Բավականին մեծ է հոգեֆիզիոլոգիական հիվանդությունների առաջացման հավանականությունը: Կյանքը մասնագետներին սկսում է թվալ անկառավարելի, առաջանում են անօգնականության և անօգտակարության զգացումներ: Այլ կերպ ասած՝ աշխատանքային գործունեության շրջանակներում առաջացած հիվանդագին այսպիսի ախտանշանները արդեն այս շրջանում տարածվում են մասնագետի կյանքի բոլոր ոլորտների վրա: *Փաստորեն՝ հուզական այրման համախտանիշը օգնող մասնագետին՝ (յուլյալ դեպքում սոցիալական աշխատողին) վերածում է սուպերվիզորի շահառուի:*

Հուզական այրման ռիսկային գործոնները. հուզական այրման համախտանիշը հանդիպում է այն մասնագիտություններում, որտեղ կա անմիջական շփում շահառուների հետ, այլ խոսքով՝ աշխատանքային «սուբյեկտ-սուբյեկտ» հարաբերություններում:

Հուզական այրման ռիսկային գործոնները կարելի է դասակարգել երկու խմբի:

1. Սուբյեկտիվ՝ անհատական, երբ պայման է հանդիսանում անձնային առանձնահատկությունները՝ տարիքը, սեռը, համոզմունքները, հոգեբանական սեփական պաշտպանվածության համար անձի մշակած միջոցներն ու մեխանիզմները, աշխատակազմի հետ ունեցած փոխհարաբերությունները: Այս շարքին կարելի է դասել նաև մասնագիտական գործունեությունից բարձր ակնկալիքները, բարոյական սկզբունքներին նվիրվածության բարձր մակարդակը, որևէ խնդրանք մերժելու անընդունակությունը և այլն:

Օբյեկտիվ՝ իրավիճակային, երբ պայմաններն անմիջականորեն կապված են ծառայությունների րրամադրելու պարտականություններին: Օրինակ՝ մասնագիտական ծանրաբեռնվածության մեծացում, պաշտոնական պարտականությունների ոչ ճիշտ ընկալում, սոցիալական և հոգեբանական

աջակցության համարժեք տրամադրում և այլն:

Որոշ տեսաբանների մոտ կարելի է հանդիպել հուզական այրման հասցնող ռիսկային գործոնների մասն ախտախախտ դասակարգման.

- անձնային,
- դերային,
- կազմակերպչական:

Անձնային գործոնը կարելի է նույնացնել վերոնշյալ սուբյեկտիվ գործոնների հետ, կազմակերպչականը՝ օբյեկտիվ գործոնների հետ, իսկ դերային գործոնը առկա է այն ժամանակ, երբ մասնագետի մոտ առաջ է գալիս դերային ապակողմնորոշում, սոցիալական աշխատողը հստակ չի կարողանում սահմանել իր պարտականությունները, և հաճախ սոցիալական աշխատողի և այլ մասնագետների գործառույթները կազմակերպությունում հստակորեն տարանջատված չեն լինում:

Որոշ տեսաբաններ առավել կարևորում են անձնային գործոնը, սակայն իրավիճակային մոտեցման տեսաբանները հանգել են այն եզրակացության, որ հուզական այրման համախտանիշի առաջացման գործում շատ ավելի կարևոր դեր են խաղում միջավայրային գործոնները (աշխատանքային միջավայր, համագործակցություն)²⁹:

Հուզական այրման համախտանիշը մասնագետների մոտ առաջ է գալիս որոշակի գործոնների առկայության դեպքում, որոնք նպաստում են դրա զարգացմանը: Այդ գործոնների թվին կարելի է դասել հետևյալները.

- մասնագիտական կոմպետենտության (իրավասություն) ոչ բավարար սահմանները,
 - պարտականությունների շրջանակի ոչ հստակ տարանջատումը,
 - աշխատանքային ծանրաբեռնվածությունը,
 - հիմնախնդիրների լուծման կարևորումը՝ առանց խորքային, պատճառահետևանքային գործոնների կարևորման,
 - շահառուներին աջակցություն տրամադրելու բարդությունը,
 - տվյալ մասնագիտության, ինչպես նաև կազմակերպության/ ծառայության ցածր իմիջը հասարակությունում,
 - աշխատանքի դիմաց ցածր վարձատրությունը,
 - նույն ոճով կատարվող երկարատև աշխատանքը:
- Վերևում թվարկվածները բոլորը շատ ազդեցիկ գործոններ են մասնագե-

²⁹ Stet Sловарь-справочник по социальной работе / Под. ред. Е. И. Холостовой, М.: Юрист, 2000, էջ 300-301:

տի համար, և դրանց ազդեցության երկարատև բնույթը նրան կանգնեցնում է մասնագիտական լուրջ վտանգների առջև: Դրանք «բարենպաստ պայմաններ են», որտեղ հուզական այրման համախտանիշի առաջացումը առաջնային հավանական վտանգն է, իսկ դրանց անտեսման դեպքում սպասվում են բազմաթիվ խոչընդոտներ ոչ միայն աշխատանքային պրակտիկայում, այլև անձնական կյանքում:

Հուզական այրման հաղթահարումը: Ուսումնասիրություններն այն մասին, թե սոցիալական ծառայությունների մասնագետները հուզական այրումը հաղթահարելու ինչպիսի մեխանիզմներ են կիրառում, ցույց են տալիս, որ ի վերջո դա իրականացվում է երկու հիմնական եղանակով՝ մասնագիտական կոմպետենտության բարձրացում և հուզական աջակցություն:

Սուպերվիզիայի շրջանակներում «հուզական այրման» կամ այլ տեսակի սթրեսների հաղթահարման նպատակով կիրառվում է աջակցային սուպերվիզիայի մեթոդը՝ միջամտությունների հետևյալ շարքով՝

- 1) սթրեսի ու լարվածության կանխարգելում,
- 2) աշխատողի հեռացում սթրեսի աղբյուրից,
- 3) սթրեսորների ազդեցության կրճատում,
- 4) աշխատողների հարմարում սթրեսներին:

Սթրեսի կանխարգելում: Հուզական այրման առաջացման հավանականությունը նվազում է այն դեպքերում, երբ սուպերվիզորի կողմից վարչական սուպերվիզիայի գործառնությամբ կատարվում է արդյունավետորեն: Սա թույլ է տալիս անձնակազմի ընտրությունը կազմակերպել այնպես, որ աշխատողն ու վերջինիս կողմից կատարվող աշխատանքը լավագույնս համապատասխանեն միմյանց:

Աշխատանքի մասին ճշգրիտ տեղեկատվության տրամադրումը դիմողին հնարավորություն է տալիս ավելի օբյեկտիվ որոշում կայացնելու այն մասին, թե ինչպիսի աշխատանքն է լավագույնս համապատասխանում իր կարիքներին և սպասումներին:

Սակայն ճշգրիտ օբյեկտիվ տեղեկատվությունն աշխատանքի մասին օգտակար է նաև նրանց համար, ովքեր համաձայն են կատարել աշխատանքը: Աշխատանքի էության հստակ մեկնաբանման պարագայում նվազագույնի է հասցվում պրակտիկայում աշխատողների մոտ հիասթափության և շփոթմունքի զգացումների առաջացման հավանականությունը:

Սովորաբար աշխատակիցները երկմտում են այն դեպքերում, երբ կարիք կա հայտնելու բռնության կամ բռնության ռիսկի մասին, քանի որ դա

կարող է շահառուի հետ փոխազդեցության շրջանակներում իրենց կողմից կատարված սխալ դիտվել: Նրանք մտահոգվում են, որ իրենց կողմից կատարված քայլերը կարող են ձանձրացնել, վրդովեցնել կամ էլ հիասթափեցնել իրենց շահառուներին: Հետևաբար սուպերվիզորները կարիք ունեն օգնելու սուպերվիզիա ստացող մասնագետներին ավելի վստահ զգալ և խոսել նման դեպքերի մասին: Ի լրումն սրան՝ սուպերվիզորի պարտականությունների մեջ է մտնում օգնել սուպերվիզիա ստացող մասնագետին ճանաչել վտանգի ազդանշաններն ու իմանալ բռնության դեպքերին արձագանքման եղանակները:

Հեռացում սրբեսի աղբյուրից: Ազդեցություն գործելով աշխատողի վրա կամ աշխատողին ժամանակավորապես հեռացնելով սրբեսային իրավիճակից՝ սուպերվիզորը կարող է նպաստել սրբեսի մեղմացմանը: Սրբեսի մեղմացմանը կարելի է նպաստել նաև աշխատողի աշխատանքային ծանրաբեռնվածության՝ դեպքերի ծավալի կրճատման կամ բարդ դեպքերից ժամանակավոր դադարի ապահովման միջոցով:

Մասնակցությունը գիտաժողովներին, վերապատրաստումներին ոչ միայն ապահովում է շարունակական զարգացումը ու խթանում անձնական կապերի ձևավորումը, այլ նաև թույլ է տալիս աշխատողին կտրվել իր առօրյա-գրասենյակային գործունեությունից և «թարմ շունչ» ստանալ:

Առկա լարվածությունը թուլացնող միջոցներ են նաև ընդմիջումները, հանգստյան օր կամ արձակուրդ տալը այնքան ժամանակով, մինչև որ մասնագետի մոտ կվերականգնվեն ինքնավերահսկողության և ինքնակառավարման հմտությունները:

Սրբեսորների ազդեցության կրճատում: Աշխատանքի կազմակերպման ընթացքում ստեղծագործական և ճկուն մոտեցումների կիրառումը, ծանր դեպքերի պարագայում աշխատանքի բաժանումը, ըստ էության, հենց սրբեսի մեղմացման ռազմավարություններ են: Սրբեսի խորացումը կանխարգելող միջոցների թվում են նաև աշխատանքի պլանավորումը, վերջնաժամկետների հետաձգումը և պարտականությունների կատարման ժամանակավոր դադարը, աշխատողների ռոտացիան, աշխատանքի բազմազանությունը և այլն:

Երբ աշխատանքն այնպես է կազմակերպված, որ աշխատողի կողմից իրականացվող աշխատանքը հավասարապես ենթադրում է թե՛ գրասենյակային, թե՛ դաշտային աշխատանք, երբ աշխատողը հավասարապես պատասխանատու է և՛ հաջողության մեծ հավանականություն, և՛ ձախողման մեծ հավանականություն ունեցող դեպքերի համար, ապա աշխատանքի

կատարման որակական և քանակական արդյունքների առանձնացումը կարող է ստուգող ցուցիչների, այս դեպքում՝ լարվածության կանխարգելման լավագույն միջոցը լինել:

Աշխատողների հարմարումը սթրեսներին: Աջակցային սուպերվիզիայի շրջանակներում մասնագետի մոտ առկա հուզական լարվածության թուլացման արդյունավետ եղանակների թվում են՝ գործակալությունում սթրեսի կառավարման վերաբերյալ վերապատրաստումների, դրանց շրջանակներում հանգստացման (relaxation), կենտրոնացման տեխնիկաների ուսուցանումը, սուպերվիզորի կողմից սեփական պրակտիկայում հանդիպած բարդ դեպքերի մասին իր ծառայություններից օգտվող մասնագետներին պատմելը: Վերջին հանգամանքը հատկապես կարևոր է, քանի որ սուպերվիզորը ներկայացնում է փաստեր, համաձայն որոնց՝ ձախողումները և սխալները հնարավոր են և կյանքի, մասնագիտական գործունեության, մի տեսակ, «բնական» մասն են կազմում:

Սուպերվիզորը իրականում օգնում է աշխատողներին իդեալիստական ամենագործության զգացումից տեղափոխվել դեպի սոցիալական աշխատանքի իրական պրակտիկա: Այսինքն՝ սուպերվիզորը սրանով լեգիտիմացնում է սպասումների սահմանափակ բնույթը, ապա անհատականացնում որոշ ձախողումների նկատմամբ պատասխանատվությունը և ազատում աշխատողին «անարժան լինելու» մեղքի բեռից:

Այսպիսով՝ աջակցային սուպերվիզիան ուղղված է օգնելու մասնագետին հաղթահարել աշխատանքի հետ կապված սթրեսները,

Անհնակազմում հուզական ալյուման կանխարգելման անհրաժեշտ պայմանները

- Բարելավել հաղորդակցությունը անհնակազմում,
- Վերանայել կազմակերպության/ գործակալության ռազմավարությունը,
- Չհավորել արդյունավետ աշխատանքային սահմաններ,
- Սահմանել աշխատանքային խնդիրները,
- Սահմանել հստակ աշխատանքային պահանջներ,
- Ապահովել համապատասխան խորհրդատվություն/ վերապատրաստումներ,
- Ապահովել ազատություն շահառուի հետ աշխատանքում,
- Ապահովել աջակցային միջավայր,
- Առաջարկել պարբերական քիմային հանդիպումներ գործընկերների հետ,
- Բաջալերել անհնակազմի զարգացումը, այն հերաքրքրությունների իրացումը, որոնք աշխատանքային գործունեությունից դուրս են,
- Ապահովել գործընկերների միջև արդյունավետ քիմային աշխատանք,
- Կազմակերպել սկսնակների ուղղորդումը ավագ մասնագետների կողմից,
- Սրբեղծել նվազագույն աշխատանքային ճնշման և առավելագույն անվտանգության պայմաններ,
- Իրականացնել սուպերվիզորական վերապատրաստումներ,

- Ապահովել աշխատանքի ծավալի և վարչարարության համադրելի հարաբերակցություն,
- Առաջարկել գիտելիքների քազայի համալրման հնարավորություններ:

զարգացնել այնպիսի մոտեցումներ ու զգացումներ, որոնք նպաստում են աշխատանքի լավագույնս իրականացմանը:

Աջակցային սուպերվիզիայի նպատակներն իրականացնելիս սուպերվիզորը փորձում է կանխել պոտենցիալ սթրեսային

իրավիճակի առաջացումը և/ կամ զարգացումը, մասնագետին հեռացնում սթրեսից, նվազեցնում սթրեսը և օգնում է հարմարվել ստեղծված իրավիճակին:

Մասնագետի համար աջակցության լրացուցիչ ռեսուրսներ են նաև շահառուն ու մյուս գործընկերները: Հաջողված դեպքերի հետադարձ կապը, շահառուի և գործընկերների կողմից ստացվող արձագանքները քաջալերանքի և նոր էներգիայի աղբյուր են: Այս տեսակետից գործընկերները կարևոր ռեսուրս են:

Սուպերվիզորական միջամտության մեխանիզմը կամ ձևաչափը կախված է կոնկրետ կազմակերպության մասշտաբից/ անձնակազմի թվից, սուպերվիզորական միջամտություն պահանջող հիմնախնդիրների բնույթից, «դժվար» դեպքերի քանակից և մի շարք այլ պայմաններից կամ վերջիններիս բացակայությունից:

Հարցեր՝ ստուգման համար

1. Ի՞նչ է աջակցային սուպերվիզիան:
2. Որո՞նք են աջակցային սուպերվիզիայի հիմնական նպատակները:
3. Ինչպիսի՞ հիմնական գործառույթներ է իրականացնում սուպերվիզորը աջակցային սուպերվիզիայի շրջանակներում:
4. Ո՞ր դեպքերում է կիրառվում աջակցային սուպերվիզիան:
5. Ինչպիսի՞ դերեր է կատարում սուպերվիզորը աջակցային սուպերվիզիայի շրջանակներում:
6. Ո՞րն է հուզական այրման համախտանիշի էությունը. ինչպե՞ս է այն դրսևորվում:
7. Ինչպիսի՞ քայլերի հաջորդականությամբ է հաղթահարվում հուզական այրումը աջակցային սուպերվիզիայի շրջանակներում:
8. Որո՞նք են սուպերվիզիայի տեսակների (վարչական, կրթական, աջակցային) հիմնական ընդհանրություններն ու տարբերությունները:

Վարժություն. Առավելություններ և թերություններ

Տևողությունը. 30 րոպե:

Անհրաժեշտ նյութեր. 4 մեծ թղթեր, որոնց վրա գրված կլինեն վարչական սուպերվիզիա, կրթական սուպերվիզիա, աջակցային սուպերվիզիա, ինչպես նաև թղթեր և գրիչներ:

Նպատակը. Ամփոփել ստացված գիտելիքները

Ցանկալի արդյունքը. Խումբը կկարողանա ընդհանրացնել ստացած գիտելիքը:

Ուղղորդումներ. Մասնակիցները բաժանվում են երեք խմբի: Խմբերը ձևավորվում են հետևյալ հարցին պատասխանելու արդյունքում. «Ո՞րն էք համարում սուպերվիզիայի իրականացման լավագույն ձևը»: Խմբերի ձևավորումից հետո յուրաքանչյուր խումբ թղթի վրա գրում է իր ընտրած տարբերակի առավելություններն ու թերությունները: Խմբերից յուրաքանչյուրին տրվում է 10 րոպե ժամանակ, որպեսզի ներկայացնեն կատարված աշխատանքը: Կատարված աշխատանքը խմբերը ներկայացնում են ըստ ժամացույցի սլաքի ուղղությամբ՝ յուրաքանչյուր խմբից մեկական անդամ: Խմբային աշխատանքի ներկայացումների ընթացքում խրախուսվում են հարցեր տալն ու մեկնաբանություններ անելը:

ԵՐՐՈՐԴ ԳԼՈՒԽ

ՍՈՒՊԵՐՎԻԶԻԱՅԻ ԻՐԱԿԱՆԱՑՈՒՄԸ ԵՎ ՀԱՄԱԿԱՐԳՈՒՄԸ

«Դասական» համարվող սուպերվիզիայի մոդելը ենթադրում է սոցիալական ծառայություններ մատուցող կառույցներում, ինչպես նաև նրանց աշխատանքը համակարգող մարմիններում ստեղծել սուպերվիզորների հաստիքներ և հստակորեն սահմանել նրանց աշխատանքի շրջանակը՝ այդպիսով.

ա. լրացնելով աշխարուծի աստիճանական որակավորման պահանջը՝ առանց աշխատանքից կտրվելու,

բ. աշխարուծի հանդեպ հոգածություն դրսևորելու միջոցով ապահովել որակյալ մասնագիտական ռեսուրսի պահպանումը՝ կանխելով հնարավոր արտահոսքը:

Սոցիալական աշխատանքի կայացած ինստիտուտ ունեցող պետություններում, որտեղ սոցիալական աշխատանքի ծառայությունները սոցիալական պաշտպանության գործող համակարգի անբաժանելի մաս են, մեծ կարևորություն է տրվում սոցիալական աշխատողների՝ որպես աշխատուծի հանդեպ «հոգածության» ապահովմանը: Վերջինս իրականացվում է սուպերվիզիայի ինստիտուտի միջոցով՝ հետևյալ հիմնավորումներով. սուպերվիզորական օգնությունը.

ա) սկսնակ սոցիալական աշխատողին իր պրակտիկ գործունեությանը նախապատրաստելու և

բ) արդեն իսկ պրակտիկայում ներգրավված մասնագետների աշխատանքի որակի բարելավմանը նպաստող անհրաժեշտ գործընթաց է (*այսինքն՝ այն կարող է իրականացվել ինչպես սկսնակ սոցիալական աշխատողի, այնպես էլ փորձառու մասնագետի հետ*):

Հանդիսանալով ծառայություն՝ ծառայություն մատուցողին (անմիջական ծառայություններ մատուցող մասնագետի) համար սուպերվիզիայի շրջանակներում կիրառվում են մի շարք մոտեցումներ:

➤ **Աջակցություն:** Խորհրդատվություն, մենթորություն կամ «քուչինգ»՝ «ղրական» ուղեկցում՝ կոնկրետ օգնություն՝ կոնկրետ դեպքերի համար, նաև

սրբեաների, մեղքի զգացման, «այրման համախտանիշի/սինդրոմի» հաղթահարում և այլն:

➤ **Կրթում:** Նոր մոտեցումների, գիտելիքների փոխանցում, առաջավոր պրակտիկայի հետ *հաղորդակցում, օգնել* «դասեր քաղել» *սեփական սխալներից և կրթողի փորձից՝* վերածելով այն սկզբունքների և մեթոդաբանության:

➤ **Վարչարարական օգնություն:** Ընթացակարգերի մեկնաբանություններ, օրենքի/ընթացակարգերի հետ հակասությունների մեջ գտնվող, «բացառություն կազմող» դեպքերի կառավարում և այլն (պրակտիկայում կոչվում է «մեթոդական օգնություն»):

Որպես վարչական, կրթական և աջակցային գործառնությունները համատեղող գործընթաց՝ սուպերվիզիան ուղղված է գործակալության/ կազմակերպության աշխատանքների կատարման որակական երաշխիքների ապահովմանը ստորև ներկայացված դրույթների ապահովման միջոցով:

➤ **Գործակալության/ կազմակերպության աշխատակիցների կողմից գործակալության քաղաքականության իմացություն և վերջինիս համապատասխան աշխատանքային դերերի և պարտականությունների սրանշում:** Ապահովվում է առավելապես վարչական սուպերվիզորական միջամտության արդյունքում վերևից ներքև հաշվետվողականության, հետադարձ կապի, տեղեկատվության շրջանառության ապահովման միջոցով: Սուպերվիզորը մասնակցություն է ունենում գործակալության/ կազմակերպության վարչության կողմից որոշումների կայացմանը, հանդես է գալիս համապատասխան առաջարկություններով՝ լավագույնս իմանալով անձնակազմի կարիքները, տեսակետները: Այսպիսով՝ սուպերվիզորը ապահովում է ծառայության աշխատակիցների միջնորդավորված մասնակցությունը գործակալության/ կազմակերպության ռազմավարության վերաբերյալ որոշումների կայացման գործընթացում:

➤ **Մասնագիտական էթիկական նորմերին (սրանդադրներին) համապատասխան ծառայությունների մատուցում շահառուներին:** Սուպերվիզորը պարտավոր է երաշխավորել իր ծառայություններից օգտվող մասնագետների կողմից շահառուներին տրամադրվող սոցիալական ծառայությունների համապատասխանությունը նախապես մշակված և հաստատված էթիկական նորմերին, օրինակ՝ շահառուի անձնական տեղեկատվության գաղտնիության պահպանում, հարգալից և անքննադատ մոտեցում շահառուի նկատմամբ, մասնագիտական հաշվետվողականության ապահովում և այլն:

➤ **Պրակտիկ գործունեության հսկողություն և հիմնավորվածություն:** Սա նշանակում է, որ մասնագիտական սուպերվիզիան միտված է ապահովելու գործակալության աշխատակիցների քայլերի հաջորդականությունը, հստակությունը և հիմնավորվածությունը, ինչի շնորհիվ էականորեն նվազում է սխալվելու, այդպիսով՝ շահառուներին վնասելու հավանականությունը:

➤ **Ռեսուրսների մատչելիության ապահովում:** Ռեսուրսներ ասելով՝ նկատի ունենք ինչպես ֆինանսական, այնպես էլ մարդկային և տեխնիկական ռեսուրսները: Մասնագիտական սուպերվիզիայի շրջանակներում առկա ռեսուրսների նպատակային կառավարումն ու օգտագործումը թույլ են տալիս դրանք հասանելի դարձնել գործակալության յուրաքանչյուր աշխատակցի համար: Սա էլ իր հերթին խթանում է մատուցվող ծառայությունների որակը և արդյունավետությունը:

➤ **Անճնակազմի կրթում և զարգացում:** Աշխատակիցների անճնային և մասնագիտական զարգացում: Մասնագիտական սուպերվիզիայի շրջանակներում սուպերվիզորը նպաստում է իր ծառայություններից օգտվող մասնագետների շարունակական մասնագիտական և անճնային զարգացմանը: Այս նպատակով նրանց ներգրավում է մասնագիտական կրթության (ֆորմալ և ոչ ֆորմալ) և փորձի փոխանակման տեղական և միջազգային ծրագրերում, ինչպես նաև մասնատիպ այլ միջոցառումներում: Ընդհանուր առմամբ սոցիալական ոլորտն ընդգրկում է անձի կենսագործունեության բազմաթիվ բնագավառներ, մարդկային փոխհարաբերությունների զանազան կողմեր, որտեղ կարևոր դեր են կատարում սոցիալական աշխատանքի մասնագետները՝ նպաստելով հնարավոր հիմնախնդիրների կանխարգելմանը, ինչպես նաև գոյություն ունեցող հիմնախնդիրների մեղմացմանը և/կամ հաղթահարմանը: Ուստի իրենց աշխատանքային պրակտիկայի շրջանակներում սոցիալական աշխատողները բացահայտում են աշխատանքային միանգամայն նոր ուղղություններ, այսպես կոչված, «անմշակ տիրույթներ», որտեղ ակնհայտ է սոցիալական աշխատանքի մասնագետի միջամտության անհրաժեշտությունը:

➤ **Աջակցություն. մասնագիտական պրակտիկայում հանդիպող հիմնախնդիրների քննարկման հարթակի ստեղծում և պահպանում:** Սուպերվիզորի պարտականությունների թվում են ծառայություններից օգտվող մասնագետների աշխատանքային գործունեության վերաբերյալ պարբերական համատեղ քննարկումների կազմակերպումը, առկա մարտահրավերների և դրանց հաղթահարման հնարավոր ուղիների բացահայտումը: Վերջինիս

իրականացման համար անհրաժեշտ է ստեղծել նպաստավոր և փոխադարձ վստահության վրա հիմնված աշխատանքային մթնոլորտ: Շատ կարևոր է, որ գործակալության աշխատակիցների կողմից սուպերվիզորը դիտվի որպես աջակցող, վստահելի և կոմպետենտ անձ, որը ոչ միայն ուղղահայաց դիրք է զբաղեցնում գործակալության ստորակարգային (հիերարխիկ) կառուցվածքում, այլ նաև հորիզոնական և անմիջական փոխհարաբերություններ ունի գործակալության աշխատակիցների հետ:

- *Սրբեսային գործունեության բացահայտում և կառավարում:* Սոցիալական աշխատանքի սուպերվիզորի պարտականություններից են իր ծառայությունից օգտվող մասնագետների աշխատանքային գործունեության արդյունավետությանը սպառնացող գործոնների ժամանակին բացահայտումն ու հաղթահարումը:

- *Սրբեսային իրավիճակներից դուրս գալու համար անհրաժեշտ ռեսուրսների հայթայթում:* Օրինակ՝ աշխատանքային գերձանրաբեռնվածությունը կարող է սրբեսային իրավիճակի ստեղծման պատճառ հանդիսանալ: Այս դեպքում սուպերվիզորի պարտականություններից է վերանայել աշխատակիցների ծանրաբեռնվածությունը և անհրաժեշտության դեպքում աշխատանքային ծավալի վերաբաշխում իրականացնել:

- **Որոշումների կայացում:** Մասնագիտական որոշումների համատեղ կայացումը, ուսուցումը և մասնագիտական զարգացումը քաջալերելով՝ սուպերվիզորն անմիջական մասնակցություն է ունենում որոշումների կայացման գործընթացում ինչպես գործակալության վերին, այնպես էլ ստորին օղակներում: Սուպերվիզորը տիրապետում է արժեքավոր տեղեկատվության այս օղակներից յուրաքանչյուրում տեղի ունեցող գործընթացների վերաբերյալ և առաջարկությունների, խորհուրդների տեսքով մասնակցություն է ունենում գործակալության վարչարարությանը ու ծառայությունների մատուցմանն առնչվող հարցերի շուրջ որոշումների կայացման գործընթացին: Ի լրումն սրան՝ սուպերվիզորը քաջալերում է և նպաստում իր ծառայություններից օգտվող մասնագետների շարունակական զարգացմանն ու կատարելագործմանը:

- **Գործակալության/ կազմակերպության «դրական վարկանիշ» ապահովում:** «Դրական վարկանիշ» ասելով՝ նկատի ունենք հասարակության, գործընկեր-կազմակերպությունների, պետական և ոչ պետական հատվածների ներկայացուցիչների շրջանում որակյալ ծառայություններ մատուցող, վստահելի կառույցի վարկանիշի ձեռքբերումը:

- **Վստահելի հարաբերություններ անձնակազմի հետ՝ առաջնորդվե-**

լով «Հահառուի լավագույն Հահ» սկզբունքով: Գործակալության անձնակազմի անդամների միջև վստահելի փոխհարաբերությունների ապահովումն ուղղակիորեն բխում է Հահառուների լավագույն Հահից, քանի որ միայն այս դեպքում է հնարավոր ապահովել մատուցվող ծառայությունների բարձր որակը, նվազագույնի հասցնել հնարավոր ռիսկերը և հաղթահարել առկա մարտահրավերները:

Այսպիսով՝ սուպերվիզորի հետ աշխատանքը սոցիալական պաշտպանության ոլորտի մասնագետի պրակտիկ գործունեությանը նախապատրաստելու կարևոր պայման է, ինչպես նաև այն անփոխարինելի է արդեն իսկ պրակտիկայում ներգրավված մասնագետների աշխատանքի որակի բարելավման համար (այսինքն՝ այն կարող է իրականացվել ինչպես սկսնակ սոցիալական աշխատողի, այնպես էլ փորձ կուտակած մասնագետի հետ):

Միննույն ժամանակ դասական մոդելում սուպերվիզորը նաև գործակալության վարչական անձնակազմի անդամ է, այդ իսկ պատճառով նրան իր հեղինակությունը հնարավորություն է տալիս կառավարելու, համակարգելու, բարելավելու և կատարելագործելու սոցիալական աշխատողների (սուպերվիզորի ստացողների) աշխատանքը, ինչը, ընդհանուր առմամբ, նպաստում է մատուցվող ծառայությունների որակի բարձրացմանը: Այս նպատակներին հասնելու համար սուպերվիզորն իրականացնում է վարչական, կրթական և աջակցային գործառնություններ: Թեև սուպերվիզորը ուղղակի ծառայություններ չի մատուցում Հահառուներին, այնուամենայնիվ նա անուղղակի ազդեցություն է ունենում վերջիններիս բարեկեցության վրա՝ ապահովելով նրանց հետ անմիջականորեն աշխատող մասնագետների աշխատանքային գործունեության արդյունավետությունն ու հաշվետվողականությունը:

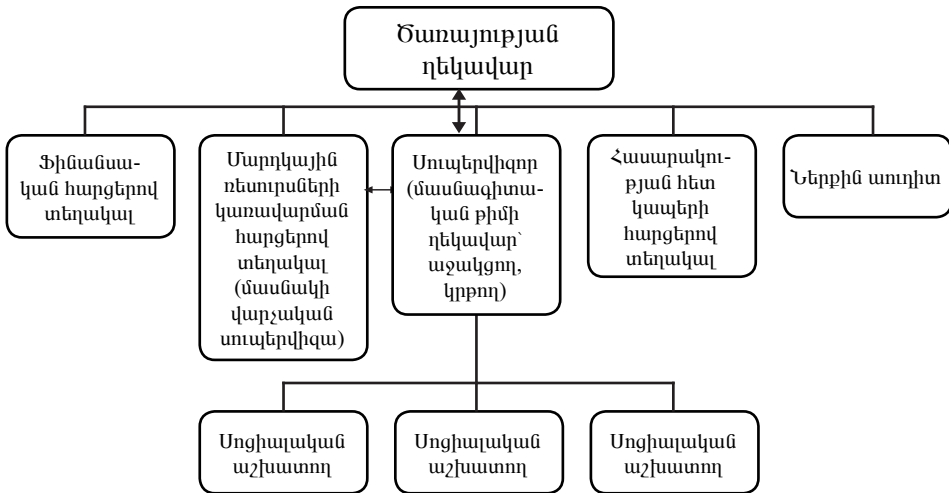
Այսպիսով՝ սուպերվիզորի Հահառուներին մատուցվող ծառայությունների որակի, սոցիալական աշխատողների մասնագիտական զարգացման և աշխատանքից նրանց բավարարվածության ապահովման կարևորագույն պայման է:

Սուպերվիզորի դասական մոդելի հնարավոր ձևաչափերը: Սուպերվիզորի դասական մոդելի շրջանակներում առանձնացնում են սուպերվիզորական միջամտություն իրականացնելու երկու հիմնական ձևաչափ: Ձևաչափ 1.-ի դեպքում ծառայությունը/ կազմակերպությունը սուպերվիզորի իրականացումն ապահովում է ներքին ռեսուրսների՝ ներքին սուպերվիզորի ինստիտուտի միջոցով: Ձևաչափ 2.-ը, որի դեպքում խոսքը ներքին և արտաքին ռեսուրսներով սուպերվիզորի ապահովման մասին է, ներքին սուպերվիզորին զուգահեռ նախատեսում է նաև արտաքին սուպերվիզորից

օգտվելու հնարավորություններ: Վերոնշյալներից յուրաքանչյուրի առավել մանրամասն նկարագրությունը հաջորդիվ:

Ձևաչափ 1. Ներքին ռեսուրսներով սուպերվիզիայի ապահովման ձևաչափ: Սույն ձևաչափի շրջանակներում սուպերվիզորական գործառնությունները բաշխված են կազմակերպության *ղեկավարի/պետի* (որոշ դեպքերում հնարավոր է նաև սուպերվիզորական գործառնությունների (մասնավորապես վարչական) իրականացումը կազմակերպության վարչական կազմի այլ մասնագետի կողմից) և *սուպերվիզոր-մասնագետի* միջև (տվյալ կառույցի ներսից՝ ներքին) (տե՛ս Գ-ծապատկեր 5.):

Գ-ծապատկեր 5.
Ներքին ռեսուրսներով սուպերվիզիա ապահովող սոցիալական ծառայություններ/ կազմակերպություններ



Այս տեսանկյունից ծառայության ղեկավարի պարտականությունները ներառում են ծառայության համար անհրաժեշտ ռեսուրսների հայթայթումը, արտաքին կապերի հաստատումը, կազմակերպության շահերի պաշտպանությունը, ինչպես նաև կազմակերպության ներսում աշխատակիցների կողմից իրականացվող աշխատանքի արդյունավետության, հաշվետվողականության ապահովումը համապատասխան ընթացակարգերի, ներքին կանոնակարգերի հաստատման և հանձնարարականներ տալու միջոցով: Սուպերվիզիայի իրականացման տեսանկյունից կազմակերպության ղեկավարի հիմնական գործառնությունը սուպերվիզիայի իրականացման երաշխավորումն է:

Ծառայության ներսում սուպերվիզորը իր վարչական գործառնությունները (մասնավորապես աշխատանքի ընդունման, նոր ընդունված աշխատակիցների հարմարման և մասնատիպ հարցերում) կարող է համագործակցել մարդկային ռեսուրսների կառավարման հարցերով զբաղվող մասնագետի հետ (եթե այդպիսին կա)³⁰:

Պրոֆեսիոնալ սուպերվիզորն այս ձևաչափի համատեքստում բնորոշվում է որպես մասնագիտական թիմի ղեկավար, որը պատասխանատու է մասնագիտական թիմին կրթելու, ուղղորդելու, խորհրդատվություն տրամադրելու, վերջիններիս շարունակական զարգացումն ապահովելու, ինչպես նաև անհրաժեշտ մասնագիտական աջակցություն տրամադրելու համար: Ի թիվս վերոնշյալների՝ սուպերվիզորը ծառայությունում կարևոր դերակատարում ունի մի կողմից ծառայությունում/ կազմակերպությունում ներքին հաղորդակցություն ապահովելու, մյուս կողմից ծառայության/ կազմակերպության և վերջինիս շահառուների միջև ծագած խնդիրների լուծման գործընթացում: Այսինքն՝ սուպերվիզորը հիմնականում իրականացնում է աջակցային և կրթական գործառնություններ:

Չհաջափ 2. Ներքին և արտաքին ռեսուրսներով սուպերվիզիայի ապահովման չհաջափ: Այս ձևաչափը, ի լրումն Չհաջափ 1.-ի շրջանակներում ներկայացված տարբերակի, լրացվում է արտաքին սուպերվիզիայի ինստիտուտով (տե՛ս Գծապատկեր 6.):

Ինչպես երևում է գծապատկերից, արտաքին սուպերվիզորը ծառայությունից դուրս գտնվող, հրավիրյալ մասնագետ է: Վերջինս համապատասխան որակավորումներ և լիցենզավորում ունեցող մասնագետ է, ով կարող է մասնավոր պրակտիկա իրականացնել: Սովորաբար արտաքին սուպերվիզիայի իրականացման հնարավորությունը նախապես սահմանված է լինում ծառայությունների/ կազմակերպությունների ներքին կանոնակարգերով³¹:

Արտաքին սուպերվիզիան կարող է իրականացվել ինչպես գործատուի/ կազմակերպության ղեկավարի հրավերի, այնպես էլ առանձին մասնագետների անձնական նախաձեռնության հիման վրա: Եթե առաջին դեպքում սուպերվիզորը մասնագիտական ծառայություններ է մատուցում կազմակերպությանը՝ ամբողջությամբ վերցված (արտաքին սուպերվիզորը իրա-

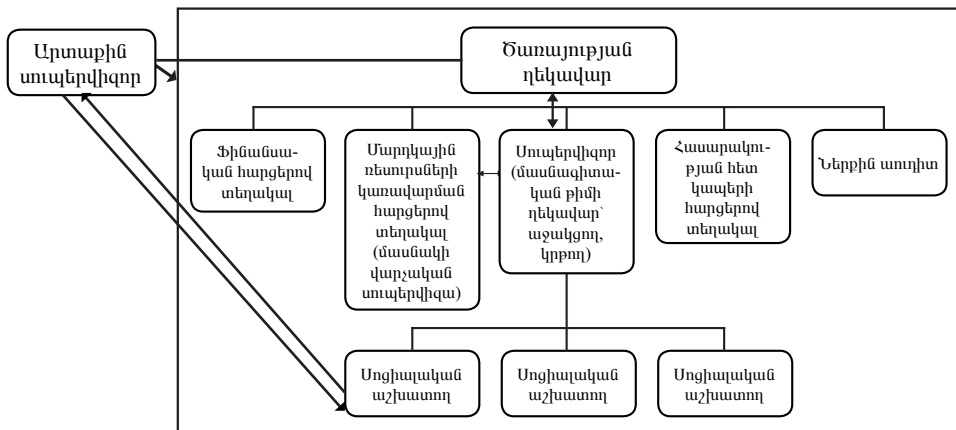
³⁰ Պրոֆեսիոնալ անձնակազմի ընտրության և աշխատանքին ծանոթացման հարցերով մարդկային ռեսուրսների կառավարման մասնագետը համագործակցում է սուպերվիզորի հետ:

³¹ Սույն կանոնակարգում սահմանված են լինում ինչպես արտաքին սուպերվիզիայի իրականացման ընթացակարգերը, իրականացման դեպքերը, այնպես էլ արտաքին սուպերվիզորին ներկայացվող պահանջները:

կանացում է անձնակազմին կրթելու և աջակցելու գործառնություններ, ի թիվս դրանց՝ կարող է նաև կազմակերպության ռազմավարության, ընթացակարգերի, կառուցվածքի վերաբերյալ խորհրդատվություն տրամադրել), ապա երկրորդ դեպքում համարվում է, որ մասնագետը, առաջնորդվելով սեփական մասնագիտական զարգացման անհրաժեշտությամբ, դիմում է սուպերվիզորական ծառայությանը՝ մասնավոր հիմքերով: Որոշ դեպքերում, եթե ծառայության/ կազմակերպության ղեկավարի կողմից կարևորվում է արտաքին սուպերվիզիայի ստացումը կոնկրետ մասնագետի համար, կարող է ինքը փոխհատուցել (մասնակի կամ ամբողջությամբ) սուպերվիզորական ծառայության արժեքը:

Գծապատկեր 6.

Ներքին և արտաքին ռեսուրսներով սուպերվիզիա ապահովող սոցիալական ծառայություններ/ կազմակերպություններ



Սովորաբար կազմակերպությունը/ մասնագետները արտաքին սուպերվիզիայի են դիմում այն դեպքերում, եթե տարատեսակ բարդ դեպքերի արդյունքում փակուղային իրավիճակ, ղեկավար կազմի հետ կամ անձնակազմում կոնֆլիկտներ և նմանատիպ այլ խնդիրներ են առաջացել:

Արտաքին սուպերվիզիայի իրականացումը: Արտաքին սուպերվիզիայի անհրաժեշտությունը հատկապես զգացվում է՝ աջակցային և կրթական միջամտություն իրականացնելու համար:

Արտաքին սուպերվիզիայի գործառնություններ են իրականացնելու սահմանված կարգով ընտրված, համապատասխան որակավորում ունեցող կազմակերպության իրավիճակում մասնագետները (փորձագետը): Ցանկալի է՝ նրա

գործունեությունը ունենա կանոնակարգված բնույթ, աչքի ընկնի որոշակի պարբերականությամբ՝ համաձայն սուպերվիզիայի դասական սխեմաների: Արտաքին սուպերվիզորը իր առջև պետք է ունենա հստակ առաջադրանք և իր առաջարկություններն ու դիտարկումները հաշվետվության ձևով պետք է ներկայացնի իրեն հրավիրած կառույցի ղեկավարին:

Արտաքին կրթական սուպերվիզիան կարող է իրականացվել կարճա-ժամկետ և երկարաժամկետ դասընթացների ձևով՝ պատվիրատուի կողմից ընտրված թեմաների, հիմնախնդիրների վերաբերյալ:

Արտաքին աջակցային սուպերվիզիա կարող է իրականացվել խմբային և անհատական հանդիպումների ձևով, մասնավորապես տարին 2 անգամ սոցիալական բոլոր աշխատողները առնվազն 2 ժամով պետք է մասնակցեն աջակցային սուպերվիզիայի խմբային հանդիպումներին: Միաժամանակ սոցիալական աշխատողների առնվազն 20 %-ը պետք է անցնի անհատական աջակցային սուպերվիզիա, այդ թվում՝ այն մասնագետները, որոնք հրատապ միջամտության կարիք ունեն:

Արտաքին աջակցային սուպերվիզորի ընտրության ընթացակարգը: Հայտարարվում է մրցույթ արտաքին սուպերվիզիայի իրականացման կազմակերպության/անհատ սուպերվիզորի ընտրության համար:

Փորձագետների կողմից մշակվում է տեխնիկական առաջադրանք, որը ամփոփում է արտաքին սուպերվիզորական միջամտությանն առաջադրվող հիմնական պահանջները, մասնավորապես.

- արտաքին սուպերվիզորական միջամտության կարիք ունեցող սոցիալական աշխատողների ընդհանուր թիվը,
- արտաքին-խմբային սուպերվիզիայի դեպքում սուպերվիզորական հանդիպման մասնակիցների առավելագույն թիվը (օր.՝ 5 խումբ, յուրաքանչյուրում՝ 10 հոգի),
- արտաքին սուպերվիզորական միջամտության հաճախականությունը և տևողությունը,
- սուպերվիզորի մասնագիտական որակավորմանն առաջադրվող պահանջները,
- մոտավոր հաշվարկով ներկայացվում է աշխատանքների ընդհանուր ծավալը:

3.1. Սուպերվիզիայի գործընթացի իրականացմանն առաջադրվող պահանջները

Ինչպես ցույց է տալիս միջազգային պրակտիկան և ինչպես ներկայացվում է մասնագիտական գրականությունում, սուպերվիզիայի իրականացումը վճռական նշանակություն ունի սոցիալական ոլորտի մասնագետների աշխատանքում, քանի որ ուղղակի կապ կա արդյունավետ և կանոնավոր կերպով մատուցվող սուպերվիզիայի և ծառայությունների շահառուների ձեռքբերումների միջև: Հանդիսանալով գործակալության/ կազմակերպության կողմից մատուցվող սոցիալական ծառայությունների որակի և արդյունավետության երաշխիքը՝ սուպերվիզիան ուղղված է սոցիալական աշխատողի կողմից մատուցվող ծառայությունների արդյունավետության բարձրացմանը՝ երաշխավորելու մասնագետի բարձր պատասխանատվությունը իր աշխատանքային գործառույթները կատարելիս, սոցիալականացնելու մասնագետին՝ մշակութային և էթիկական նորմերին համապատասխան, այսպես ասած՝ «գարգացնելու աշխատակցի մեջ մասնագետին»: Վերը նշված արդյունքներին հասնելը անհնարին կլինի առանց հստակ ճանապարհային քարտեզի ուղևագծման, ինչը նշանակում է, որ նախ և առաջ անհրաժեշտ է ամբողջական պատկերացում ունենալ սուպերվիզիայի համակարգի և սուպերվիզիայի գործընթացին առաջադրվող պահանջների վերաբերյալ:

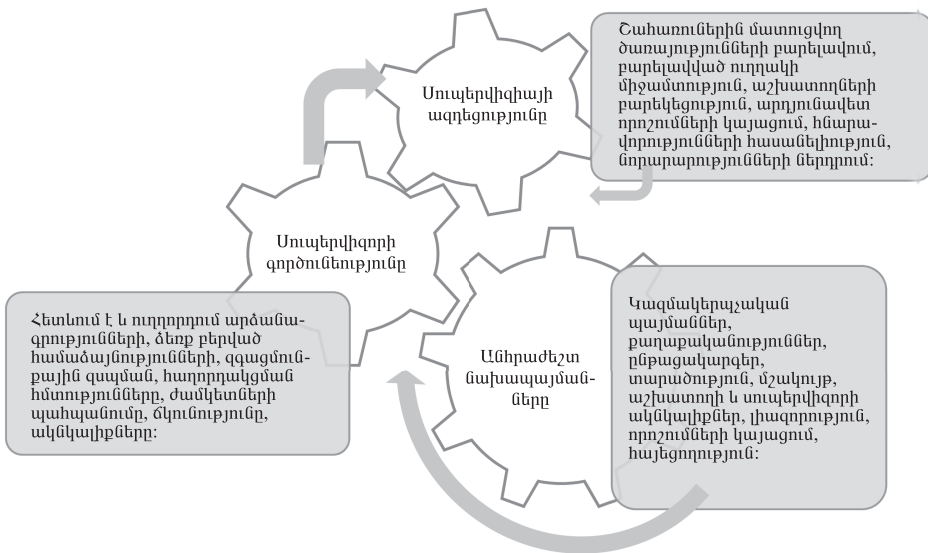
Սուպերվիզիայի իրականացման համակարգ ասելով՝ հասկանում ենք անհրաժեշտ *նախապայմանները*, որոնց ապահովման դեպքում հնարավոր է դառնում սուպերվիզորի *գործունեությունը*՝ միտված *սուպերվիզիայի «ցանկալի» ազդեցության* ապահովմանը, այն է՝ շահառուներին մատուցվող ծառայությունների որակի բարելավում, աշխատողների բարեկեցություն, բավարարվածություն, արդյունավետ կազմակերպչական որոշումների կայացում և այլն (տե՛ս **Գծապատկեր 11.**):

Սուպերվիզիայի համակարգի անխափան գործառույթը երաշխավորվում է սուպերվիզորի բարձր մասնագիտական կոմպետենտության, սուպերվիզիայի մասին համաձայնագրում ամրագրված սուպերվիզոր-սուպերվի փոխադարձ պարտականությունների, սուպերվիզիայի ընթացքը կարգավորող չափորոշիչների, էթիկական նորմերի և սկզբունքների պահպանման միջոցով, որոնց առավել հանգամանալից կանդիդատացմանը այս բաժնում:

Սուպերվիզորին ներկայացվող մասնագիտական պահանջները: Սուպերվիզորական գործառույթներ իրականացնող անձը պետք է համապատասխանի մասնագիտական մի շարք պահանջների, լավագույնս պատ-

րաստված լինի և հետևի սոցիալական աշխատանքի արդի տեխնոլոգիաներին և զարգացումներին:

**Գծապատկեր 11.
Սուպերվիզիայի համակարգը**



*Սուպերվիզորին ներկայացվող **բնդհանուր** մասնագիտական պահանջները ներառում են.*

- տվյալ պետության կրթական չափորոշիչներից բարձրագույնին համապատասխանող սոցիալական աշխատանքի մասնագետի որակավորում,
- սոցիալական աշխատանքի առնվազն 5 տարվա մասնագիտական աշխատանքային փորձ,
- հաղորդակցման, կառավարման և վերապատրաստումների իրականացման հմտություններ,
- եթե սուպերվիզորը ընտրվում է գործակալության սոցիալական աշխատողներից, ապա անհրաժեշտ է մասնագիտական համապատասխան հեղինակության առկայությունը գործընկերների շրջանում: Եթե սուպերվիզորը հրավիրվում է, ապա կարևորվում է մասնագիտական հեղինակության, փորձի և գիտելիքների առկայությունը համապատասխան ոլորտում,
- սուպերվիզորի մասնագիտացումը և փորձագիտական ոլորտը պետք է համապատասխանեն սուպերվիզիայի ծառայություններից օգտվող մասնագետի մասնագիտացմանը և աշխատանքային ոլորտին:

*Սուպերվիզորին ներկայացվող **նեղ** մասնագիտական պահանջների* թվում են.

- սուպերվիզիայի տեսական մոդելների իմացություն,
- սուպերվիզիային ներկայացվող փաստաթղթային պահանջների իմացություն,
- սուպերվիզիա ստացող մասնագետների հետ նպատակային և պլանավորված համագործակցություն ձևավորելու հմտություններ,
- սուպերվիզիա ստացող մասնագետի կարիքներին, անձնական առանձնահատկություններին և իրավիճակին համապատասխան՝ սուպերվիզիայի անհատականացման հմտություն,
- սուպերվիզիայի ընթացքում հարցադրումների կիրառման հմտություն,
- աշխատողի մասնագիտական զարգացման փուլերի մասին գիտելիքներ,
- ուսուցման տեսությունների և մոդելների իմացություն,
- սուպերվիզիա ստացող մասնագետի կրթական/ ուսուցման կարիքների գնահատման հմտություն,
- ուսուցման և աշխատանքային գործունեության չափելի նպատակների սահմանման ընթացքում սուպերվիզիա ստացող մասնագետին աջակցելու հմտություն,
- սուպերվիզիա ստացող մասնագետների մասնագիտական զարգացումն ու ինքնուրույնությունը խթանելու հմտություն,
- սուպերվիզիա ստացող մասնագետի կողմից իրականացվող գործունեության գնահատման և դրա արդյունքների հիման վրա արձագանքելու հմտություն,
- սուպերվիզիայում կիրառվող տեխնիկաների իմացություն,
- տրանսֆերի, կոնտրտրանսֆերի, երկակի փոխհարաբերությունների և զուգահեռ գործընթացների վերաբերյալ տեսական գիտելիքների իմացություն,
- սթրեսի, դիսթրեսի, հուզական այրման և հոգնածության աշխատանքային գործունեության վրա ունեցող ազդեցության վերաբերյալ գիտելիքներ,
- հետազոտական մեթոդների կիրառման հմտություններ,
- սոցիալական աշխատանքի էթիկական կոդեքսի, պրակտիկայի չափորոշիչների, կազմակերպչական քաղաքականության, գործող ընթացակարգերի և իրավական պահանջների խորքային իմացություն,

➤ սուպերվիզորի պատասխանատվության և պարտականությունների իմացություն:

Սուպերվիզորի պաշտոնով կամ զբաղեցրած դիրքով նախատեսված վերապատրաստումներին, սեմինարներին մասնակցելուց բացի՝ սուպերվիզորը տարեկան մեկ անգամ պետք է վերապատրաստում անցնի սոցիալական աշխատանքի սուպերվիզիայի վերաբերյալ (32 ժամ):

<i>Սուպերվիզիայի վերաբերյալ վերապատրաստումները պետք է ներառեն հետևյալ քննաները.</i>
• <i>Տեսական մաս</i> ○ <i>Սոցիալական աշխատանքի հիմունքները</i> ○ <i>Սոցիալական աշխատանքի սուպերվիզիայի իրականացման առանձնահատկությունները</i> ○ <i>Էթիկական սկզբունքներ և արժեքներ. էթիկական երկրնորոշումների լուծման եղանակները</i> ○ <i>Սուպերվիզիայի իրականացման հմտություններ և տեխնիկաներ</i> ○ <i>Սուպերվիզորին այլ մասնագիտություններից (իրավաբանություն, հոգեբանություն և սոցիալական այլ գիտություններ) անհրաժեշտ գիտելիքներ</i> • <i>Պրակտիկ մաս</i> ○ <i>Խմբային քննարկումներ սուպերվիզիայի և նրա առանձին կառուցվածքային բաղադրիչների վերաբերյալ:</i> ○ <i>Ուսումնական այցեր</i>

Սուպերվիզիայի գործընթացում կիրառվող էթիկական նորմերը: Սուպերվիզիայի իրականացումը ենթադրում է էթիկական որոշակի նորմերի պահպանում:

▪ **Մասնագիտական սահմանների ուրվագծում սուպերվիզորի և սուպերվիզիների միջև:** Սուպերվիզորը պահպանում է մասնագիտական, էթիկական նորմերը սուպերվիզորական ծառայությունների մատուցման ընթացքում՝ ուրվագծելով մասնագիտական հստակ սահմաններ իր և իր ծառայություններից օգտվող մասնագետների (սուպերվիզիների) միջև: Վերջինս նախատեսում է կողմերից յուրաքանչյուրի (սուպերվիզոր-սուպերվիզի) դերերի և պարտականությունների ձևական ամրագրում սուպերվիզիայի մասին համաձայնագրում, ինչպես նաև կարգապահական սանկցիաների առանձնացում սահմանված լիազորությունների և պարտականությունների միակողմանի կամ երկուստեք չարաշահման պարագայում: Սուպերվիզորները

չպետք է մտերմիկ փոխհարաբերությունների մեջ գտնվեն սուպերվիզիա ստացող մասնագետների հետ: Իսկ եթե մման հարաբերությունները խնդիր առաջացնեն, ապա բացատրություն տալու պատասխանատվությունը սուպերվիզորինն է:

▪ **Տեղեկատվության գաղտնիության ապահովում:** Սուպերվիզորը ապահովում է սուպերվիզների կողմից տրամադրված տեղեկատվության գաղտնիությունը՝ բացառությամբ այն դեպքերի, երբ դրանց հրապարակումը պարտադրվում է իրավիճակով և օրենքով: Սուպերվիզիա ստացող մասնագետները աշխատանքի ընթացքում պետք է տեղեկացնեն իրենց շահառուներին, որ նրանց մասին տեղեկատվությունը քննարկվելու է սուպերվիզորի հետ:

Սուպերվիզիայի մասին համաձայնագիրը: Սուպերվիզորական միջամտությունն իրականացվում է սուպերվիզորի ծառայություններից օգտվող մասնագետի վարչական, կրթական և աջակցային սուպերվիզիա ստանալու կարիքներին համապատասխան³²:

Գործընթացին կանխատեսելի, կառավարելի ընթացք հաղորդելու նպատակով անհրաժեշտ է կնքել սուպերվիզիայի մասին համաձայնագիր, որում հստակորեն սահմանված կլինեն կողմերից յուրաքանչյուրի պարտականությունները և պատասխանատվության շրջանակները, սուպերվիզորական միջամտության հաճախականությունն ու տևողությունը, սուպերվիզիայի կառուցվածքն ու փուլային հաջորդականությունը: Սուպերվիզորական համաձայնագիրը, ի լրումն վերոնշյալի, պիտի արտացոլի սուպերվիզիա մասնագիտական զարգացման երկարաժամկետ նպատակները: Կնքված համաձայնագիրը ենթակա է պարբերական վերանայման (նախընտրելի է՝ եռամսյակը մեկ):

Սուպերվիզորական միջամտության մասին համաձայնագիրը կնքվում է սուպերվիզորի և սուպերվիզի, իսկ անհրաժեշտության դեպքում՝ նաև կազմակերպության ղեկավարի միջև, իսկ փաստաթուղթը վերջնական տեսքի է բերվում սուպերվիզորական առաջին երեք հանդիպումների ընթացքում:

Սուպերվիզորական միջամտության մասին **համաձայնագրի կողմերի թվում են.**

³² ՀՀ սոցիալական ծառայություններում սուպերվիզիայի տրամադրումը մի դեպքում հիմնվելու է պայմանագրի (արտաքին սուպերվիզիա՝ վճարովի ծառայություն), մյուս դեպքում՝ համաձայնագրի վրա (ներքին սուպերվիզիա՝ ծառայության ներքին ռեսուրսներով ապահովվող):

- ա. ծառայության ղեկավար/ սուպերվիզոր և սուպերվիներ,
- բ. ծառայության ղեկավար, ներքին սուպերվիզոր և սուպերվիներ,
- գ. արտաքին/ հրավիրյալ սուպերվիզոր (առանձին անհատ կամ սուպերվիզորական խումբ), ծառայության ղեկավար և սուպերվիներ:

Սուպերվիզորական միջամտության մասին համաձայնագրում մասնավորապես ամրագրված են.

- սուպերվիզորական միջամտության նպատակը, խնդիրները և սուպերվիզորի գործառույթները,
- կողմերից յուրաքանչյուրի դերերը և պարտականությունները,
- սուպերվիզորական միջամտության հաճախականությունը և տևողությունը,
- հանդիպումների արձանագրման եղանակները, արձանագրությունների պահպանման սկզբունքները, արձանագրությունների հասանելիության սահմանները, արձանագրությունների հրապարակման պայմանները,
- գաղտնիության ապահովման միջոցները և հնարավոր սահմանափակումները,
- հաշվետվողականության ապահովման կարգը (հատկապես կարևոր է արտաքին սուպերվիզիայի պարագայում),
- հնարավոր կոնֆլիկտների հաղթահարման և անձնակազմում «կառուցողական բազմակարծության» ապահովման սկզբունքները,
- համաձայնագրի վերանայման ամսաթիվը,
- սուպերվիզորական ծառայությունների դիմաց վճարման կարգը (ըստ անհրաժեշտության):

Սուպերվիզոր-սուպերվի փոխադարձ պարտականությունները: Ինչպես վերևում նշվեց, սուպերվիզիայի մասին համաձայնագրում ամրագրվում են սուպերվիզոր-սուպերվի փոխադարձ պարտականությունները: Վերջիններս ենթակա են փոփոխության՝ կախված սոցիալական ծառայություններ մատուցող կառույցի առաքելությունից, կառույցում սուպերվիզորի և սուպերվիի զբաղեցրած ստորակարգային դիրքից, հաշվետվողականության ապահովման գործող մեխանիզմներից և այլն: Աղյուսակ 4.-ում ներկայացված են սուպերվիզոր-սուպերվիի այն պարտականությունները, որոնք, որպես կանոն, ընդհանուր և «կիրառելի» են սուպերվիզիայի ինստիտուտը գործարկող սոցալական ծառայությունների համար՝ անկախ վերը նշված հանգամանքներից:

Աղյուսակ 4.

Սուպերվիզիայի շրջանակներում սուպերվիզոր-սուպերվիզի փոխադարձ պարտականությունները

Սուպերվիզոր	Սուպերվի
Նախապատրաստում և համաձայնեցնում է սուպերվիզիայի մասին համաձայնագիրը ծառայության ղեկավարության և սուպերվիզի հետ:	Մասնակցում է համաձայնագրի հաստատման փուլում՝ հանդես գալով առաջարկություններով սուպերվիզորական հանդիպումների վայրի, հաճախականության, տևողության, սուպերվիզոր-սուպերվի փոխադարձ պարտականությունների և այլնի առնչությամբ:
Կազմակերպում և վարում է անհատական և խմբային սուպերվիզորական հանդիպումները:	Կանոնավոր կերպով, ժամանակին և ակտիվորեն մասնակցում է սուպերվիզորական հանդիպումներին:
Ապահովում է աջակցող և համագործակցային միջավայր սուպերվիզիայի իրականացման ողջ ընթացքում՝ երաշխավորելով հանդիպումների անցկացման վայրի, ժամանակի և տևողության հարմար լինելը բոլոր կողմերին:	Համագործակցում և մասնակցություն է ունենում սուպերվիզիայի կայացման համար անհրաժեշտ պայմանների ապահովմանը: Հավոր պատշաճի նախապատրաստվում է սուպերվիզորական հանդիպումներին (նախապես կատարած լինելով ստացած առաջադրանքները):
Պահպանում է մասնագիտական, էթիկական չափորոշիչները, օր. [՝] երաշխավորում է հանդիպման ընթացքում ստացված տեղեկատվության գաղտնիության պահպանումը՝ ելնելով շահառուի և անձնակազմի անվտանգությունից:	Պահպանում է մասնագիտական, էթիկական չափորոշիչները, օր. [՝] նախապես տեղեկացնում է իր շահառուներին, որ նրանց մասին տեղեկատվությունը կարող է քննարկվել սուպերվիզորի հետ:
Կազմում և պահպանում է սուպերվիզիայի ընթացքի վերաբերյալ արձանագրությունները:	-

* Սոցիալական աշխատողները, որոնք անմիջականորեն աշխատանք չեն իրականացնում շահառուների հետ, ավելի քիչ պարբերականությամբ սուպերվիզիայի կարիք ունեն: Այս պարագայում եռամսյակային միջամտությունն է նպատակահարմար:

Երաշխավորում է սուպերվիզիայի վերաբերյալ համաձայնագրի վերանայումն ու համաձայնեցումը սուպերվիզիա ստացող մասնագետի հետ տարեկան կտրվածքով:	Մասնակցում է տարեկան կտրվածքով տեղի ունեցող սուպերվիզիայի վերաբերյալ համաձայնագրի վերանայմանը:
--	--

Իր պարտականություններն արդյունավետորեն կատարելու համար սուպերվիզորը պետք է տիրապետի նաև որոշակի **լիազորությունների**, որոնք պետք է՝

- սահմանված լինեն իրավական ակտերով,
- հասկացված լինեն սուպերվիզիա ստացող մասնագետների/ այլ գործընկերների կողմից,
- «հասկանալի» լինեն սոցիալական ծառայությունների շահառուներին:

Սուպերվիզորական հանդիպումների հաճախականությունը և տևողությունը. մասնագիտական գրականության շրջանակներում ասվում է, որ սուպերվիզորական հանդիպումների իրականացման հաճախականության վերաբերյալ որոշումների կայացումը հիմնվում է հետևյալ գործոնների վրա.

- սոցիալական աշխատողի կրթությունը,
- սոցիալական աշխատողի մասնագիտական փորձը,
- սոցիալական աշխատողի գործունեության ոլորտում առկա ռիսկերը,
- սոցիալական աշխատողի գործունեության ոլորտում սթրեսի մակարդակը:

Հիմք ընդունելով մասնագիտական փորձը՝ սուպերվիզիորական հանդիպումները պետք է տեղի ունենան հետևյալ կերպ:

- Նորավարտ և սկսնակ սոցիալական աշխատողներ, որոնք առնվազն երկշաբաթյա պարբերականությամբ կունենան սուպերվիզորական հանդիպումներ մասնագիտական պրակտիկայի առաջին երկու տարիների ընթացքում (սկզբնական շրջանում նախընտրելի է սուպերվիզորական հանդիպումների իրականացումը շաբաթական կտրվածքով):

- Փորձառու սոցիալական աշխատողներ, որոնք փոխում են իրենց գործունեության ոլորտը. նվազագույնը ամսական պարբերականությամբ սուպերվիզորական հանդիպումներ կունենան մոտ ութ տարում աշխատանքի առաջին տարվա ընթացքում (սկզբնական շրջանում նախընտրելի է սուպերվիզորական հանդիպումների իրականացումը երկշաբաթյա պարբերակա-

նությամբ):

• Ոլորտում փորձառություն ունեցող սոցիալական աշխատողներ, որոնց սուպերվիզորական հանդիպումները տեղի են ունենում ամսական առնվազն մեկ հանդիպում պարբերականությամբ, ինչպես նաև ըստ կարիքի/ անհրաժեշտության՝ համաձայն կազմակերպության ներքին ընթացակարգերին ու պահանջներին և հիմնվելով սուպերվիզորական հայցի վրա:

Աղյուսակ 5.
Սուպերվիզորական միջամտության նվազագույն հաճախականությունը և տևողությունը

Փորձառության մակարդակը	Նվազագույն հաճախականությունը	Տևողությունը
Սոցիալական աշխատանքի սկսնակ մասնագետներ՝ մինչև 2 տարի փորձ	Երկու շաբաթը մեկ անգամ (սուպերվիզիան առնվազն պետք է ունենա դեմատեղեմ ֆորմալ ձևաչափ)	60 րոպե
Սոցիալական աշխատող, որը փոխում է իր պրակտիկ գործունեության բնագավառը, կամ ունի «նոր» աշխատակազմում ինտեգրվելու խնդիր	Երկու շաբաթը մեկ անգամ	60 րոպե
Պրակտիկ սոցիալական աշխատող 2 և ավելի տարի համապատասխան մասնագիտական փորձով	Ամիսը մեկ անգամ*	60 րոպե
Պրակտիկ անցնող սոցիալական աշխատանքի ուսանողները	35 ժամ պրակտիկա անցնելուց հետո	2-3 ժամ

Սուպերվիզիայի իրականացման սկզբունքները: Սուպերվիզիայի իրականացումը ենթադրում է որոշակի սկզբունքների պահպանում, մասնավորապես.

ա. Մասնագիտական հմտություններ, փորձառություն: Սուպերվիզիայի արդյունավետությունը և որակական հատկանիշները հիմնականում կախված են սուպերվիզորի մասնագիտական գիտելիքներից և հմտություններից, ինչպես նաև նրա փորձառությունից:

բ. Սուպերվիզիայի մասին համաչափագրի կնքում: Համաձայնագիրը ներառում է մասնագիտական զարգացման երկարաժամկետ նպատակները, ընդ որում՝ այն պետք է պարբերաբար քննարկվի ու վերանայվի սուպերվիզորի և նրա ծառայություններից օգտվող մասնագետի կողմից:

գ. Կարիքահեն միջամտություն: Սուպերվիզիան իրականացվում է սուպերվիզորի ծառայություններից օգտվող մասնագետի վարչական, կրթական և աջակցային սուպերվիզիա ստանալու կարիքներին համապատասխան: Մինչև համապատասխան կարիքի առաջացումը սուպերվիզիան կարող է միայն մեկ գործառնությ կատարել, այն է՝ վարչական, և այսպիսով՝ գործել որպես կառավարչական գործիք՝ առանց իր մյուս գործառնությունների:

դ. Սուպերվիզորական միջամտության ընթացքի փաստաթղթավորում: Սուպերվիզիայի ողջ ընթացքը պետք է արձանագրվի/ փաստաթղթավորվի: Փաստաթղթավորումը սկսվում է սուպերվիզորի և սուպերվիզիա ստացող մասնագետի միջև համաձայնագրի կնքումից, որը համաձայնեցվում է կողմերի միջև և ենթակա է վերանայման տարեկան մեկ անգամ պարբերականությամբ:

Սուպերվիզորական բոլոր հանդիպումները նույնպես ենթակա են արձանագրման: Յուրաքանչյուր հանդիպման համար արված արձանագրությունը ենթադրում է սուպերվիզորի և սուպերվիզիա ստացող մասնագետի ստորագրություններն ու ամսաթվի ամրագրումը: Բոլոր արձանագրությունները կոնֆիդենցիալ բնույթ են կրում, հետևաբար պետք է պահպանվեն ապահով/ անվտանգ վայրում սուպերվիզորի կողմից և պատասխանատվությամբ: Ընդ որում՝ արձանագրությունները ենթակա են ստուգման և աուդիտի: Վերջինիս նպատակը մատուցված սուպերվիզորական ծառայությունների իրականացման փաստացի վիճակի և արդյունավետության ստուգումն է:

ե. Սուպերվիզիայի ընթացքը կարգավորող չափորոշիչների ապահովում: Եթե անգամ սուպերվիզիայի գնահատման չափորոշիչները կազմակերպությունից կազմակերպություն տարբերվում են, հիմնականում պայմանավորված սոցիալական աշխատանքի պրակտիկայի առանձնահատկություններով, այնուամենայնիվ, սուպերվիզիան պետք է իրականացվի որոշակի չափանիշներով:

զ. Մարդկային, ֆինանսական անհրաժեշտ ռեսուրսների և հաշվեքվողականության ապահովում: Սոցիալական աշխատողի կարիքներին համապատասխան սուպերվիզիայի իրականացման հավանականությունը սահմանափակ է, քանի դեռ ապահովված չեն անհրաժեշտ ռեսուրսները, հաշվետվողականությունը, և սահմանված չէ լիազորությունների շրջանակը:

Ռեսուրսների սակավությամբ պայմանավորված՝ սուպերվիզիան երկրորդական և անարդյունավետ կդառնա: Ժամանակահատվածը, որը պահանջվում է սուպերվիզիայի գործընթացում ներգրավված յուրաքանչյուր մասնագետի համար, պետք է հաշվարկվի առանձին (ներառյալ նախապատրաստական և գնահատման ժամանակահատվածը), իսկ սուպերվիզորի այլ պարտականությունները պետք է համապատասխանաբար հարմարեցվեն/ համապատասխանեցվեն դրան: Ընդ որում՝ սուպերվիզորի և նրա ծառայություններից օգտվող մասնագետի լիազորությունները պետք է հստակորեն տարբերակված լինեն միմյանցից:

Է. Սուպերվիզոր-սուպերվի հարաբերություններում կոնֆլիկտների կառավարում: Անհրաժեշտ է համապատասխան մեխանիզմներ մշակել, որոնք թույլ կտան կազմակերպել այն դեպքերի գնահատումն ու քննարկումը, որոնց պարագայում սուպերվիզոր-սուպերվի փոխհարաբերություններում դժվարություններ են առաջացել: Կարևոր է գիտակցել, որ մինչև առկա կոնֆլիկտները չլուծվեն, անհնար կլինի միջամտության արդյունքում հասնել սահմանված նպատակներին: Սուպերվիզորի և իր ծառայություններից օգտվողի միջև առկա կոնֆլիկտի լուծման համար պետք է օգտագործվեն կոնֆլիկտի լուծման համապատասխան մոդելներ, այդ թվում՝ նաև կազմակերպել արտաքին սուպերվիզիայի իրականացումը (սուպերվիզիայի մասին համաձայնագրում այս մասին պետք է նշում լինի):

Ը. Հարունակական մասնագիտական զարգացման հնարավորությունների սրեղծում: Գործակալությունը պետք է սուպերվիզորին սոցիալական աշխատանքի սուպերվիզիայի հետ կապված գիտելիքների և հմտությունների շարունակական զարգացման հնարավորություններ ստեղծի:

Այսպիսով՝ սոցիալական ծառայություններում շահառուների հետ անմիջական շփում ունեցող բոլոր մասնագետները պետք է կազմակերպության/ գործակալության ներսում (անհրաժեշտության դեպքում՝ նաև արտաքին սուպերվիզորից) կանոնավոր կերպով սուպերվիզիա ստանալու հնարավորություն ունենան: Նման հնարավորությունը թույլ կտա ապահովելու մատուցվող ծառայությունների որակը, զարգացնելու աշխատակիցների սոցիալական աշխատանքի վերաբերյալ գիտելիքներն ու հմտությունները, ապահովելու սոցիալական աշխատանքի էթիկական սկզբունքների ու արժեքների ընկալումը, մեծացնելու աշխատակիցների՝ աշխատանքից բավարարվածությունը, ինչպես նաև իրականացնելու հնարավոր հուզական այրման կանխարգելում:

Հարցեր՝ ստուգման համար

1. Որո՞նք են սուպերվիզորին ներկայացվող ընդհանուր և նեղ մասնագիտական պահանջները:
2. Ինչպիսի՞ էթիկական նորմեր են ընդունված սուպերվիզիայում:
3. Ի՞նչ է սուպերվիզիայի մասին համաձայնագիրը:
4. Ինչպիսի՞ դրույթներ են ամրագրված սուպերվիզիայի մասին համաձայնագրում:
5. Ինչպիսի՞ փոխադարձ պարտականություններ ունեն սուպերվիզորը և սուպերվին:
6. Ո՞րն է սուպերվիզորական հանդիպումների ցանկալի հաճախականությունը և տևողությունը՝ հաշվի առնելով սուպերվիի մասնագիտական փորձն ու գետելիքները:
7. Որո՞նք են սուպերվիզիայի իրականացման սկզբունքները:

3.2. Սուպերվիզիայի իրականացման մեթոդները

Ինչպես արդեն նշվեց, սուպերվիզորի հետ աշխատանքը սոցիալական պաշտպանության ոլորտի մասնագիտական պրակտիկ գործունեությանը նախապատրաստելու անբաժանելի մասն է, ինչպես նաև այն անփոխարինելի է արդեն իսկ պրակտիկայում ներգրավված մասնագետների աշխատանքի որակի բարելավման տեսանկյունից (այսինքն՝ այն կարող է իրականացվել ինչպես սկսնակ սոցիալական աշխատողի, այնպես էլ փորձառու մասնագետի հետ): Սուպերվիզիան նպաստում է մասնագիտական գիտելիքների և հմտությունների ընդլայնմանը, այն անհրաժեշտ և օգտակար է սոցիալական ոլորտի մասնագետի համար. ապահովում է նրա անձնային և մասնագիտական աճը: Սակայն սուպերվիզիայի դերը պայմանավորված է ոչ միայն մասնագետների շարունակական զարգացման և աճի ապահովման գործոնով, այլև արդյունավետ մասնագիտական փոխհարաբերությունների ձևավորմամբ: Օրինակ՝ խմբային սուպերվիզիայի ընթացքում կատարված աշխատանքների քննարկումը կարող է օգնել զարգացնել թիմի անդամների հաղորդակցման և թիմային աշխատանքի կատարման հմտությունները:

Սուպերվիզորական միջամտության արդյունավետությունն ապահովելու համար անհրաժեշտ է, որ մասնագետը հստակ պատկերացնի իր պարտականությունների և լիազորությունների շրջանակը, պատրաստ լինի ներդնելու իր գիտելիքներն ու փորձը՝ հանուն անձնակազմի զարգացման, մատուցվող ծառայությունների որակի բարելավման, շարունակականության ապահովման և, ի վերջո, սոցիալական ծառայություններ մատուցող կառույցի ռազմավարության/ պլանի իրագործման: Այս ամենը կյանքի կոչելու համար սուպերվիզորը առաջին հերթին պիտի հստակեցնի՝ ի՞նչ ակնկալիքներ ունի անձնակազմը իրենից, ինչի՞ց սկսել և ինչպիսի՞ ուղեցիկներ սահմանել:

Աղյուսակ 6.

Սուպերվիզիայի արդյունավետությունն ապահովող գործոնները

Սուպերվիզիայի նպատակի, խնդիրների, ընթակառգների ճանաչում: Այս գործոնը կարևոր նշանակություն ունի սուպերվիզիայի գործընթացի «ճիշտ» մեկնարկը ապահովելու տեսանկյունից: Ինչպես սուպերվիզորը, այնպես էլ սուպերվին պետք է նախապատրաստված լինեն իրենց համապատասխան դերերը իրականացնելու համար, երկուստեք ճանաչեն և հետևեն սուպերվիզիայի մասին համաձայնագրի դրույթներին, որոնց թվում են.

- սուպերվիզորի և սուպերվի պարտականությունները,
- սուպերվիզորի և սուպերվի լիազորությունների շրջանակը,
- սուպերվիզիայի ընթացքը կարգավորող չափորոշիչները/ ստանդարտները,
- սուպերվիզիայի իրականացման էթիկական նորմերը,
- սուպերվիզիայի հաճախականությունը և տևողությունը:

Համապատասխան աշխատանքային միջավայրի և պայմանների ապահովում: Անհրաժեշտ է ստեղծել աշխատանքային այնպիսի միջավայր և պայմաններ, որոնք թույլ կտան սուպերվիզորին ու սուպերվիզիա ստացող մասնագետին անկեղծ, բաց և առանց երրորդ անձի կողմից ընդհատումների քննարկել ընթացիկ աշխատանքներն ու առկա մարտահրավերները:

Սուպերվիզորի խորը տեսական և պրակտիկ մասնագիտական գիտելիքները: Սուպերվիզորը պետք է տիրապետի սոցիալական աշխատանքի, աշխատակազմի և կոնֆլիկտների կառավարման վերաբերյալ խորը տեսական և պրակտիկ գիտելիքների, պատշաճ նախապատրաստված լինի՝ իր գործառնությունների իրականացման և սուպերվիզորին բազմակողմանի ծառայություններ տրամադրելու համար:

Սուպերվիզորի գիտելիքների ու հմտությունների շարունակական կարարեւագործման հնարավորություններ: Անկախ այն հանգամանքից, թե ինչպիսի նեղ մասնագիտացում ունի սուպերվիզորը, սուպերվիզորական միջամտություն իրականացնելու համար նրանից կպահանջվեն հավելյալ, բազմակողմանի և միանգամայն նոր գիտելիքներ և հմտություններ:

Սյրեղծագործական և նորարարական աշխատանքային մոտեցումների կիրառում: Սոցիալական աշխատողները հնարավոր է՝ միանգամայն նոր մոտեցումների և աշխատանքային մեթոդների կարիք ունենան. այն, ինչն «աշխատող» է սուպերվիզորի տեսանկյունից, միշտ չէ, որ «կաշխատի» իր ծառայություններից օգտվող այլ մասնագետների համար:

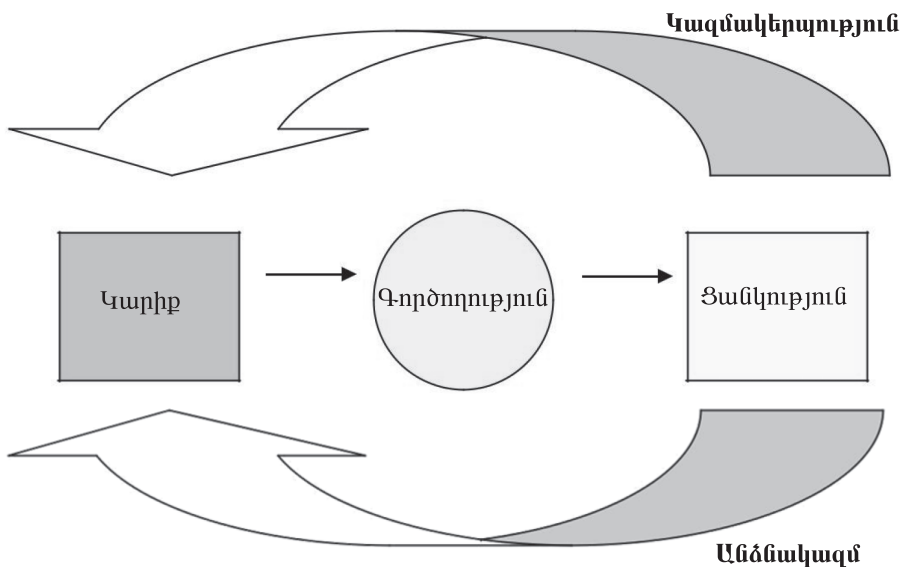
Անկեղծություն: Սուպերվիզորը, բնականաբար, չի ունենա իր ծառայություններից օգտվող մասնագետի մոտ ծագած բոլոր հարցերի պատասխանները: Անտեղյակությունը ընդունելը՝ ասելով «Ես չգիտեմ» կամ «Ինձ ժամանակ է անհրաժեշտ՝ իրավիճակին ծանոթանալու համար», շատ ընդունելի է և հարգանքի է արժանանում աշխատակիցների շրջանում:

Յուրաքանչյուր կազմակերպություն ունի որոշակի նպատակներ և այդ նպատակները կյանքի կոչելու ուղղությամբ աշխատող անձնակազմ/ թիմ:

Սուպերվիզորական միջամտությունը որևէ կառույցում պետք է մեկնարկի վերջինիս նպատակների, դրանց ուղղված քայլերի, անհրաժեշտ ռեսուրսների և անձնակազմում գոյություն ունեցող փոխհարաբերությունների հստակեցումից: Այսինքն՝ կազմակերպությունը (ղեկավար + սուպերվիզոր + անձնակազմ համատեղ) պետք է որոշակիացնի, թե ինչի է ձգտում հասնել (*ցանկություն*), գործընթացը, որը անհրաժեշտ է անցնել (*գործողություն*), ռեսուրսները, որոնք անհրաժեշտ են նպատակների իրագործման համար (*կարիք*), և համատեղ աշխատանքի սկզբունքները (*հեղադարձ կապ*):

Այս նպատակով առաջարկվում է «Համակարգերի մոդելը», որը կարող է օգտակար լինել սուպերվիզորի համար՝ հստակ պատկերացնելու, թե ինչ է տեղի ունենում կազմակերպությունում/ գործակալությունում ընդհանուր առմամբ և մասնավորապես իր ծառայություններից օգտվող անձնակազմում: Մոդելը կարող է օգտագործվել որպես գործիք՝ բացահայտելու, թե հատկապես որտեղ է անհրաժեշտ կենտրոնացնել էներգիան՝ նպատակին հասնելու համար³³:

Գծապատկեր 12.
Համակարգերի մոդելը սուպերվիզիայում



³³ J. Abbott, Real Cases project: Social work supervision, Columbia University school of social work, New York , p. 35.

Գծապատկեր 12.-ում ներկայացված համակարգերի մոդելը ներառում է հետևյալ բաղադրիչները՝ ցանկություն, գործողություն և կարիք:

➤ «*Ցանկություն*» արտացոլում է կազմակերպության/ գործակալության ընդհանուր տեսլականը և նպատակը:

➤ «*Գործողություն*» արտացոլում է անձնակազմի ընդհանուր տեսլականը և նպատակը, վերջիններիս իրագործման համար սահմանված ընթացակարգերը:

➤ «*Կարիք*» մարդկային և ֆինանսական ռեսուրսներին է վերաբերում:

Նվիրված, կոմպետենտ, վստահելի անձնակազմը աշխատանքը հավուր պատշաճի ավարտին հասցնելու համար (Committed+Competent+Confident=3C-երի մոդել) կարևոր ռեսուրս է:

Սուպերվիզորը ապահովում է վերոնշյալ բաղադրիչների հստակ մեկնաբանությունը սուպերվիզորի համար: Այսպես, եթե «ցանկությունը» ոչ միանշանակ է սահմանված, և շեշտը դրված է «գործողության» վրա, ապա «կարիքը» կանտեսվի:

Թիմի հետ համատեղ նպատակներ սահմանելիս ամենահեշտ միջոցը՝ պարզելու՝ արդյոք «ցանկությունը» ընդհանուր է, և թիմը մոտիվացած է, հետևյալ հարցը պարզաբանելն է՝ «Ինչո՞ւ է անհրաժեշտ տվյալ խնդրի լուծումը»: Ենթադրենք, խնդիր է դրված ժամանակին ունենալու ԽճճԱԿԱՅԻՆ և հոգաբարձության հանձնաժողովին (ԽՀՀ) ներկայացվելիք փաստաթղթերը, եթե սուպերվիզորը բացատրի, որ խճճԱԿԱՅԻՆ և շրջանակներում գործընթացը չի մեկնարկի, և ընտանիքի վերամիավորումը տեղի չի ունենա, եթե ժամանակին համապատասխան փաստաթղթերը չներկայացվեն, ապա անձնակազմի անդամները կգիտակցեն խնդրի հրատապությունը և շահագրգռված կլինեն պատշաճ կերպով կատարելու իրենց հանձնարարված առաջադրանքը:

Աղյուսակ 7. 7
Խորհուրդ սկսնակ սուպերվիզորին

1. Սուպերվիզորական միջամտությունը սկսվում է անձնակազմի հետ առաջին հանդիպումից. դրական փոփոխություն բողե՛ք: Նախքան սուպերվիզորական առաջին հանդիպման մեկնարկը երկուստեք հստակեցրե՛ք ակնկալիքները, միջամտության ցանկալի արդյունքները, ներքին («չգրված») նորմերը:
2. Խուսափե՛ք սուպերվիզիան որպես բացառապես ֆորմալ գործընթաց ընկալելուց. ոչ ձևական քննարկումները սուպերվիզիայի գործընթացի կարևոր մասն են և երբեմն արժեքավոր տեղեկատվության աղբյուր կարող են հանդիսանալ: Հնարավորություն տվե՛ք մասնագետներին դեպքերի քննարկումների ընթացքում արտահայտելու իրենց զգացմունքները, մտքերը: Համոզվե՛ք, որ սուպերվիզիայի մասին պայմանագրում տեղ է գտել ոչ ֆորմալ քննարկումների բաղադրիչը: Հատուկ ուշադրություն դարձրե՛ք այդ քննարկումների արդյունքում կատարված եզրահանգումներին:
3. Համարեղե՛ք շևական և ոչ շևական առաջնորդի (լիդերի) Ձեր դերերը. եղե՛ք հստակ Ձեր սպասումների և որոշակի չափանիշներին համապատասխան աշխատանք պահանջելու հարցում, միևնույն ժամանակ եղե՛ք զգոն/արձագանքող սուպերվիզի կարիքների նկատմամբ: Հարցրե՛ք ինքներդ Ձեզ՝ արդյոք չափազանց ավտորիտար աշխատանքային մոտեցումներ չե՞ք որդեգրել:
4. Պարբերաբար վերանայե՛ք սուպերվիզորական միջամտության ընթացքը: Պարզաբանե՛ք՝ • ինչպե՞ս է թիմը ընկալում սուպերվիզորական գործընթացը, • արդյո՞ք սուպերվիզորական գործընթացը համապատասխանում է նրանց մասնագիտական կարիքներին, • հստակեցրե՛ք՝ ինչպե՞ս Դուք կարող եք համատեղ աշխատել այն առավել արդյունավետ դարձնելու ուղղությամբ, • արդյո՞ք սուպերվիզորական միջամտության արդյունքում լուծվում են մասնագիտական երկրնտրանքները, • արդյո՞ք սուպերվիզիայի միջոցով աշխատակիցներն առավել ոգևորված և հետաքրքրված են սեփական աշխատանքով, • ինչպե՞ս Դուք և անձնակազմը կարող եք առավել նպատակային և արդյունավետ օգտագործել սուպերվիզիայի համար նախատեսված ժամանակը:

5. Երաշխավորե՞ք սուպերվիզորական միջամտության արդյունավետությունը. սուպերվիզորը պետք է հնարավորություն ունենա վերանայելու իր մասնագիտական մոտեցումները, աշխատանքային ոճը և բացահայտելու մասնագիտական զարգացման կարիքները: Հաճախ սուպերվիզորն ինքն է գիտակցում է իր կողմից մատուցվող ծառայությունների անհամապատասխանությունը սուպերվիզիայի մասին համաձայնագրում ամրագրված չափանիշներին: Նախաձեռնողականություն դրսևորելով և մասնագիտական զարգացման հնարավորությունները օգտագործելու միջոցով (մասնագիտական վերապատրաստումներ, սեմինարներ, գիտաժողովներ, սուպերվիզորական կոլեգիումներ և այլն) լրացնելով գիտելիքների և հմտությունների պակասը՝ հնարավոր կլինի ապահովել մատուցվող ծառայությունների որակն ու արդյունավետությունը:

6. Եղե՞ք «հասկանալի» անհրաժեշտ է խուսափել երկիմաստ, պարզաբանում պահանջող հրահանգներից, անհրաժեշտ է հստակորեն ձևակերպել պահանջները և նվազագույնի հասցնել տարակարծության հավանականությունը անձնակազմի անդամների շրջանում:

7. Եղե՞ք հեղինակալի մի՛ հակասեք ինքներդ Ձեզ՝ աշխատակիցների միօրինակ հարցերին տարբեր պատասխաններ տալով:

Անդրադառնալով սուպերվիզիայի շրջանակներում կիրառվող մեթոդներին՝ նախ և առաջ պետք է նշել, որ վերջին ժամանակաշրջանում սուպերվիզիայի վերահսկող, ադմինիստրատիվ կողմնորոշումը փոխակերպվել է դեպի պրակտիկ մասնագետի կարողությունների ամրապնդումը, մասնագետների բազմազանության՝ առանձնահատուկ կարիքների, հետաքրքրությունների և ունակությունների ընդունումը:

Ընդհանուր առմամբ սուպերվիզիայի իրականացման երկու հիմնական մեթոդներ են առանձնացնում՝ **անհատական հանդիպումներ և խմբային քննարկումներ:**

Անհատական հանդիպումը հարցազրույց է, որի նպատակը սուպերվիզիայի վարչական, կրթական և աջակցային գործառնությունների իրականացման ապահովումն է: Անհատական հանդիպումները տեղի են ունենում որոշակի պարբերականությամբ, այն փուլային գործընթաց է, որի փուլերից յուրաքանչյուրն ունի իր առանձնահատուկ խնդիրներն ու աշխատանքի իրականացման անհրաժեշտ պայմանները³⁴:

Ինչպես սուպերվիզորը, այնպես էլ սուպերվիզ պետք է անհատական սուպերվիզորական հանդիպմանը ներկայանան՝ ունենալով հստակ պլան,

³⁴ Մերողի մանրամասն նկարագրությունը տես 3-րդ գլխում:

թե ինչ հարցերի են ցանկանում համատեղ անդրադառնալ, ինչ խնդիրներ են առաջացել, որոնք են դրանց լուծման հնարավոր տարրերակները: Ցանկալի է, որ սոցիալական ծառայություններ մատուցող մասնագետը սուպերվիզորական քննարկմանը ներկայանա ընթացիկ «դժվար» դեպքերի հակիրճ, գրավոր նկարագրություններով, որոնք կուսումնասիրվեն սուպերվիզորի կողմից, և կտրվեն համապատասխան ուղղորդումները:

Աշխատանքի այս մեթոդի համար կարևոր է, որ մասնագետներն անմիջական հնարավորություն ունենան ուղղելու և քննարկելու իրենց մտահոգող բոլոր հարցերն ու խնդիրները:

Անհատական սուպերվիզիան սուպերվիզորի հիմնական դերերից է: Անհատական սուպերվիզիայի շրջանակներում սուպերվիզորը գործադրում է իր որոշումներ կայացնելու հմտությունները, գնահատում է սոցիալական ծառայություններ մատուցող մասնագետի աշխատանքի արդյունավետությունը (վարչական սուպերվիզիա), խթանում է անձնակազմի զարգացումը (կրթական սուպերվիզիա), խրախուսում ու աջակցում է աշխատակիցներին (աջակցային սուպերվիզիա): Անձնակազմի զարգացման տարբեր մակարդակներում սուպերվիզորից պահանջվում է տարբեր դերերի և գործառնությունների իրականացում:

Սուպերվիզորի կողմից մասնագետին ուղղված կառուցողական քննադատությունը սովորելու, սեփական գործունեությունը վերանայելու, համապատասխան հեղուկություններ անելու գերազանց հնարավորություն է:

Աղյուսակ 8.

5 Խորհուրդ՝ անհատական սուպերվիզիայի կազմակերպման համար

Անհատական հանդիպումը պլանավորվում է նախօրոք. Խորհուրդ է տրվում սահմանել անհատական սուպերվիզիայի որևէ կոնկրետ օր, և յուրաքանչյուր շաբաթ սահմանված օրն անցկացնել այն: Սուպերվիզորական հանդիպումը կարող է հետաձգվել միայն արտակարգ իրավիճակներում: Հետաձգելու դեպքում հանդիպումը անհրաժեշտ է տեղափոխել այլ օր:

Եղե՛ք հեղուկական, քանի որ.

- աշխատանքի նկատմամբ հետևողական մոտեցումը վստահություն է առաջացնում Ձեր նկատմամբ,
- հետևողականությունը չեզոքացնում է խուճապը և «կանխարգելում է» շաբաթվա ընթացքում հնարավոր մի քանի «կարճ սուպերվիզորական հանդիպումները»:

Ուստի՝

- մշտապես հետևենք և անձնակազմի անդամների ընթացիկ դեպքերի և առկա մարտահրավերներին՝ տեղեկանալով դրանց մասին:

Հարգանք և անբաքույց հեղափոխություն դրսևորենք՝

- համոզվելով, որ սուպերվիզիան անընդհատ է. դուռը փակ պահենք և հորդորենք անձնակազմի մնացած անդամներին հարգել իրենց գործընկերոջը տրամադրված սուպերվիզորական ժամանակը:
- Միջամտության ընթացքում մի՛ պատասխանեք հեռախոսազանգերին կամ էլեկտրոնային նամակներին:

Եղենք կազմակերպված:

- Անձնակազմի յուրաքանչյուր աշխատակցի համար ունեցենք թղթապանակ: Արձանագրենք սուպերվիզիայի ընթացքը՝ կատարելով համապատասխան նշումներ: Չեր աշխատակցին աջակցելիս կազմենք իր կողմից վարած սոցիալական դեպքի/ ընտանիքի գեոգրամը և ներառենք թղթապանակում: Կարող է թվալ, թե գեոգրամ կազմելը սուպերվիզորի գործառնություններից չէ, սակայն մտածենք, թե որքան արդյունավետորեն Դուք կարող եք աջակցել նրան, եթե հստակորեն պատկերացնեք իր կողմից վարած դեպքի առանձնահատկությունները հիմնական դերակատարներին և վերջիններիս ուժեղ և թույլ կողմերը:

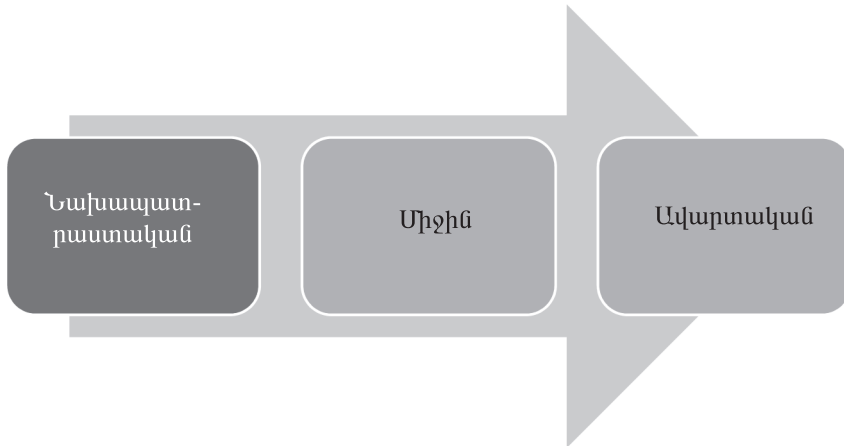
Սուպերվիզիայի հստակ կառուցվածք ապահովենք:

- Անհրաժեշտ է, որ աշխատողը հստակորեն պատկերացնի՝ ինչ ակնկալել հանդիպումից: Այս մոտեցումը նաև օգնում է սուպերվիզորին հետևողականորեն լուծել իր առջև դրված խնդիրները:

Անհատական սուպերվիզորական հանդիպումը խորհուրդ է տրվում իրականացնել շաբաթը մեկ անգամ հաճախականությամբ:

Անհատական հանդիպումը կամ անհատական վերահսկողական հանդիպումը երեք փուլից բաղկացած գործընթաց է՝ **նախապատրաստական, միջին** և **ավարտական փուլ**: Անդրադառնա՞նք դրանցից յուրաքանչյուրին առանձին-առանձին:

Գծապատկեր 13.
Անհատական սուպերվիզիայի փուլերը



Իրականում անհատական հանդիպումը սկսվում է մինչ իր «իրական» սկիզբը՝ դեռ այն պահից, երբ հանդիպման անցկացման վերաբերյալ պայմանավորվածություն է ձեռք բերվում: Հենց այս կետից սկսած՝ սուպերվիզորն ու իր ծառայություններից օգտվող մասնագետը սկսում են նախապատրաստվել հանդիպմանը:

Նախ և առաջ մասնագետն իր աշխատանքի մասին որոշակի տեղեկատվություն է ներկայացնում սուպերվիզորին, մասնավորապես՝ ընթացիկ դեպքերի արձանագրությունները, շահառուների անհատական դեպքերի թղթապանակները, աշխատանքային գրաֆիկը, հաշվետվությունները և, իհարկե, աշխատանքային պլանը: Ապա սուպերվիզորը սկսում է ուսումնասիրել սոցիալական աշխատանքի մասնագետի կողմից տրված նյութերը: Սովորաբար տարբեր սուպերվիզորներ նյութերի ուսումնասիրության տարբեր մոտեցումներ են կիրառում (կա՛ն վերանայում են կատարված ողջ աշխատանքը, կա՛ն կենտրոնացնում միայն այն դեպքերի վրա, որոնք տվյալ մասնագետի համար դժվարություններ են ստեղծել, կա՛ն ընտրում են այն դեպքերը, որոնք քննարկման համար առանձնացրել է հենց ինքը՝ մասնագետը):

Փաստաթղթերի ուսումնասիրման արդյունքում սուպերվիզորը մշակում է **անհատական հանդիպումների պլան**, որտեղ նշվում են աշխատանքի այն բնագավառները, որոնց ուղղությամբ անհրաժեշտ է աշխատել, աշխատանքի տեխնիկաները և այլն: Օրինակ, եթե իրականացվում է վարչական սուպերվիզիա, ապա այս փուլում սուպերվիզորն ուսումնասիրում է, թե աշխա-

տողի հաշվետվություններն ու սոցիալական դեպքերի արձանագրությունները որքանով են համապատասխանում գործակալության կողմից սահմանված ընթացակարգերին, իսկ կրթական սուպերվիզիայի դեպքում արձանագրություններն ուսումնասիրվում են սոցիալական աշխատանքի մասնագետի կրթական կարիքների բացահայտման նպատակով:

Նախապատրաստական փուլում սուպերվիզորը, բացի տրամադրված նյութի ուսումնասիրությունից, նաև իր ծառայություններից օգտվող մասնագետի գործունեության դիտարկում է իրականացնում:

Սուպերվիզորը, հիմնվելով իր գիտելիքների և փորձի վրա, որոշակի պատկերացում ունի այն մասին, թե շահառուի հետ փոխազդեցության ընթացքում տեղի ունեցող կոնկրետ իրավիճակներում մասնագետը ինչպիսի վարք պետք է դրսևորի: Եվ հիմնվելով վերջինիս վրա՝ կատարում է կոնկրետ իրավիճակում իր կողմից վերահսկվող սոցիալական աշխատողի կողմից իրականացրած գործողությունների/ քայլերի գնահատում:

Սուպերվիզորի գործառնությունները պլանավորման կամ նախապատրաստական փուլում

Այսպիսով՝ պլանավորման կամ նախապատրաստական փուլում սուպերվիզորը.

1. գնահատում է իր ծառայություններից օգտվող մասնագետի կարիքները (վարչական, կրթական, աջակցային),
2. ուսումնասիրում է էթիկական սկզբունքների/նորմերի պահպանմանն առնչվող հարցերը,
3. դիտարկում և ուսումնասիրում է իր ծառայություններից օգտվող մասնագետի և նրա շահառուների առաջընթացը ընթացիկ դեպքերի շրջանակներում,
4. գնահատում է իր ծառայություններից օգտվող մասնագետի մասնագիտական պատրաստվածության աստիճանը:

Միջանկյալ փուլ: Միջանկյալ փուլը բուն հանդիպումների փուլն է: Այս փուլում սուպերվիզորը սոցիալական աշխատանքի մասնագետին ներգրավվում է նախօրոք պլանավորված աշխատանքում: Սուպերվիզորի օգնությամբ նա սկսում է որոշակի կանոնավորություն և իմաստ հաղորդել սեփական փորձառությանը, առանձնացնել այն սկզբունքները, որոնք անհրաժեշտ են հետագա քայլերը հասկանալու համար:

Սուպերվիզորը, ուշադրությունը հրավիրելով աշխատողի թույլ տրված սխալների, բաց թողնված հնարավորությունների, ակնհայտ բյուրեղացումների, բացթողումների և անհետևողականության վրա, միևնույն ժամանակ

ներկայացնում է նոր գաղափարներ, փոխանցում է համապատասխան գիտելիքն ու փորձը, բացատրում և պարզաբանում է այս կամ այն իրավիճակի նմանություններն ու տարբերությունները՝ ընդլայնելով մասնագետի ընկալման շրջանակները:

Այս փուլում սուպերվիզորը իր ծառայություններից օգտվող մասնագետի հետ մտնում է երկխոսության մեջ: Հարց ու պատասխանի միջոցով սուպերվիզորը հնարավորություն է տալիս նրան ավելի ըմբռնումով մոտենալու շահառուի իրավիճակին և ընտրելու միջամտության ավելի արդյունավետ եղանակներ:

Երկխոսությունը շարունակվում է մինչև աջակցության պլանի մշակումը:

Սուպերվիզորը խորհուրդներ է տալիս, առաջարկում միասին քննարկել մասնագետի տեսակետները, վերլուծել աշխատանքային գործունեության ընթացքում կատարած չայնագրություններն ու առկա փաստաթղթերը:

Շատ սուպերվիզորներ, ըստ երևույթին, օգտագործում են բացատրական, դիդակտիկ/բարոյական ուսուցման և դիալեկտիկական-վարկածային անողողակի դասավանդման մեթոդները: Դիդակտիկ ուսուցումը նույնն է, ինչ որ «պատմելը», դիալեկտիկական-վարկածային ուսուցումը ենթադրում է հարց ու պատասխան, որն օգնում է սոցիալական աշխատանքի մասնագետին տվյալ իրավիճակի համար ինքնուրույն լուծումներ գտնել:

Աշխատանքի իրականացման մեթոդն ընտրելիս նախընտրելի է հիմք ընդունել.

- *ուսումնասիրվող դեպքը,*
- *սուպերվիզորի աշխատանքային մոտեցումները/մեթոդները,*
- *սոցիալական աշխատողի նախընտրություններն ու կարիքները:*

Ավարտական փուլ: Հանդիպման ավարտը պետք է պլանավորվի նախօրոք: Համաձայն օրակարգի՝ մինչև նախատեսված ժամանակի ավարտը սուպերվիզորը պետք է հարմար առիթ գտնի հանդիպման ավարտի նախապատրաստման համար: Ընդ որում՝ դա այնպես պետք է արվի, որ տպավորություն ստեղծվի, կարծես թե հանդիպման բոլոր մասնակիցները միասին են հասել հանդիպման ավարտի մասին որոշմանը: Հանդիպման ավարտը ներառում է հանդիպման ընթացքում քննարկված թեմաների ամփոփումն

ու համառոտ նկարագրությունը: Հանդիպումը կարելի է նաև ավարտել՝ սոցիալական աշխատանքի մասնագետներին առաջարկելով մտածել քննարկման թեմային առնչվող հարցերի մասին՝ որպես «տնային առաջադրանք» հանձնարարված հարցերի քննարկումը թողնելով հաջորդ հանդիպմանը:

Աշխատանքի այս մեթոդի համար կարևոր է այն, որ մասնագետները հնարավորություն ունենան ուղղելու և քննարկելու իրենց մտահոգող բոլոր հարցերն ու խնդիրները:

Աշխատանքային հանդիպումները 3 փոխկապակցված նպատակ ունեն.

- հասկանալ իրավիճակը,
- մշակել միջամտության ռազմավարությունը,
- զարգացնել ծառայություններ մատուցողի մասնագիտական «ես»-ն

ու անհատականությունը:

Գեպի օրինակ 1.

Ս. Կարապետյանն արդեն 10 տարի է, ինչ աշխատում է ՀՀ սոցիալական աջակցության տարածքային կենտրոններից մեկում: Աշխատանքային տասը տարիների ընթացքում նա միշտ աչքի է ընկել ճշտապահությամբ, պարտաճանաչությամբ, աշխատանքի կատարման բարձր արդյունավետությամբ, ինչպես նաև ներդաշնակ հարաբերություններ է ունեցել գործընկերների հետ:

Սակայն վերջին երկու ամիսների ընթացքում, ինչպես սուպերվիզորի, այնպես էլ մյուս գործընկերների կողմից նկատվել է, որ Ս. Կարապետյանը բավականին հաճախ է ուշանում աշխատանքից, գրեթե միշտ բացակայում է աշխատանքային քննարկումներից, խուսափում է շահառուների հետ շփումից՝ հաճախակի հետաձգելով նրանց հետ նախօրոք նշանակված հանդիպումները: Ի լրումն սրան՝ գործընկերները սկսել են դժգոհել, որ Ս. Կարապետյանի հետ ցանկացած տեսակի շփումը ի վերջո հանգեցնում է կոնֆլիկտների:

Վերոնշյալ դիտարկումները հաշվի առնելով՝ սոցիալական ծառայության սուպերվիզորը որոշում է կայացնում անհատական հանդիպում ունենալու Ս. Կարապետյանի հետ:

Հարցեր՝ քննարկման համար

- Արդյո՞ք նկարագրված դեպքի պարագայում սուպերվիզորական միջամտության կարիք կա: Եթե այո, ապա ինչո՞ւ:

- Նկարագրված օրինակում, սուպերվիզորական միջամտության ո՞ր տեսակն է կիրառելի:

- Ինչպիսի՞ հիմնախնդիրներ եք տեսնում նկարագրված դեպքում:
- Դասակարգե՛ք առկա հիմնախնդիրներն ըստ առաջնահերթության:
- Որո՞նք են հիմնախնդիրների հնարավոր պատճառները:
- Հիմնախնդրի լուծման ինչպիսի՞ տարբերակներ եք տեսնում:
- Նկարագրե՛ք սուպերվիզորի կողմից իրականացվելիք գործողությունների հերթականությունը՝ ըստ նկարագրված դեպքի:

- Առանձնացրե՛ք աշխատանքի այն տեխնիկաները, որոնք կարելի է կիրառել մնացած դեպքերում:

Խմբային սուպերվիզիան սուպերվիզորի պարտականությունների իրականացումն է խմբային ձևաչափով: Խմբային սուպերվիզիայում, ինչպես և անհատական սուպերվիզիայի պարագայում, սուպերվիզորը կիրառում է կրթական, վարչական ու աջակցային գործառնություններ և պարբերաբար խմբային հանդիպումներ է իրականացնում իր ծառայություններից օգտվող մասնագետների հետ:

Խմբային սուպերվիզիայի **նպատակն է** ապահովել սոցիալական ծառայություններ մատուցող անձնակազմի արտադրողականության բարձր մակարդակը, ներդաշնակ գործառնումը՝ հաղթահարելով գոյություն ունեցող ներկազմակերպչական խնդիրներն ու մարտահրավերները³⁵:

Խմբային սուպերվիզիայի կազմակերպումը: Ինչպես անհատական սուպերվիզիայի, այնպես էլ խմբային սուպերվիզիայի պարագայում շատ կարևոր է սուպերվիզոր-անձնակազմ հարաբերությունների մեկնարկը, որը նախընտրելի է ապահովել անձնակազմի հետ միացյալ հանդիպման միջոցով: Այն դեպքում, եթե սուպերվիզորը ընտրվել է տվյալ կազմակերպության ներսից, ապա անհրաժեշտ է, որ նա ներկայացնի իր առաջիկա անելիքները, տեսլականը և առաքելությունը տվյալ պաշտոնում, իսկ եթե «ղրսի» մասնագետ է, ապա կարիք կլինի նաև ներկայանալու:

Անձնակազմին ներկայանալու լավագույն եղանակը հանդիպում հրա-

³⁵ Խմբային սուպերվիզիայի՝ առավելությունների և թերությունների, իրականացման ընթացքի մասին տե՛ս 3-րդ գլխում:

վիրելն է: Եթե նույնիսկ սուպերվիզորը առանձին-առանձին հանդիպել է անձնակազմի բոլոր անդամների հետ՝ խմբային հանդիպում անցկացնելով, նա ընթացք է տալիս սուպերվիզիային և «աշխատանքային հունի մեջ գցում» իր ծառայություններից օգտվող մասնագետներին/ սուպերվիներին:

Աղյուսակ 9.

Խմբային սուպերվիզիայի կազմակերպման 7 խորհուրդ

1. Նախապայքարապրվեք հանդիպմանը, հակառակ դեպքում ոչ կոմպերենդ մասնագետի փրկավորություն կարող եք թողել:
2. Ընդրեք հանդիպման համար հարմարավետ և համապատասխան աշխատասենյակ:
3. Սրեղծեք փրամադրող, վարահելի մթնոլորտ: Անհրաժեշտության դեպքում փոխեք նախադեղերի դասավորվածությունը, օր.՝ ընդրեք շրջանաձև դասավորվածությունը:
4. Ձեր խոսքը հսկի՛րձ կառուցեք:
5. Հնարավորությունն ավելք յուրաքանչյուրին ներկայանալու, քայց մի՛խնդրեք նրանց նշել զբաղեցրած պաշտոնները կամ փվյալ կազմակերպությունում/ գործակալությունում աշխատելու փորձը. փոխարենը հարցրեք նրանց «ուժեղ կողմերի», յուրահարուկ հմտությունների մասին:
6. Փորձեք Ձեր խոսքին նվիրել միայն հանդիպման ժամանակի 10 %-ը:
7. Եղե՛ք այնպիսին, ինչպիսին կաք:

Խմբային սուպերվիզիայի դեպքում մենք գործ ունենք արդեն ձևավորված խմբի հետ, որն ունի իր աշխատանքային նպատակն ու աշխատակարգը: Խումբը կազմվում է կազմակերպության վարչական կազմի հովանու ներքո այն ակնկալիքով, որ ձեռք կբերվեն կազմակերպության կողմից նախատեսված/ սահմանված արդյունքները:

Պատկանելիությունը խմբին հիմնականում պայմանավորված է կոնկրետ սուպերվիզորի կողմից «վերահսկվելու» հանգամանքով: Խմբում մարդկանց քանակի և խմբի կառուցվածքի մասին հարցերը սովորաբար թողնված են սուպերվիզորին, քանի որ նա է խմբի համար վարչական պատասխանատվություն կրողը: Բայց քանի որ միևնույն սուպերվիզորին կցված մասնագետները հաճախ միմյանց նման են լինում իրենց խնդիրներով, կրթական և այլ կարիքներով, հետևաբար սովորաբար գործ ենք ունենում ավելի հոմոգեն խմբի հետ:

Չնայած այն հանգամանքին, որ խմբային սուպերվիզիան ևս ուղղված է աշխատանքով պայմանավորված մտահոգությունների մեղմացմանը/ վերացմանը, այն ուղղակիորեն միտված չէ դեպի մասնագետի անձնական

զարգացումը, հիմնախնդիրների լուծումը կամ խմբային փոխազդեցության արդյունքում իր բավարարվածության ապահովումը. խմբային սուպերվիզիան ունի հավաքական, համախմբող և կոլեկտիվ բնույթ:

Աղյուսակ 10.

Խմբային սուպերվիզորական հանդիպման կառուցվածքի օրինակ

Հանդիպման մեկնարկ (5 րոպե) • Ողջունե՛ք անչնակազմին, սրեղծեք անկաշկանդ մթնոլորտ: • Ոչ ֆորմալ բննարկում: Ֆորմալ կադրային աշխատանք (35 րոպե) • Պատրասխանե՛ք աշխատողների կողմից հնչած հարցերին: • Հաստատե՛ք և վերանայե՛ք դեպքերի կամ ընդհանրքերի թիվը յուրաքանչյուր շաբաթ: • Սահմանե՛ք այն հիմնական հարցերը, որոնց Դուք կպատրասխանեք յուրաքանչյուր դեպքի կամ ընդհանրքի պարագայում: Աշխատողների ժամանակը (15 րոպե) • Զննարկե՛ք հրապարակային հանդիպումները: • Հարցե՛ք ուղղե՛ք: Հետադարձ կապի ապահովում (35 րոպե) • Ուժեղ կողմերի, որակյալ կատարված աշխատանքի կարևորում • Կատարողականի վերլուծություն (մանրամասն տե՛ս էջ 155) Փակում (15 րոպե) • Սահմանե՛ք անելիքները շաբաթվա կտրվածքով: • Պարզե՛ք իրականացվող սուպերվիզիայի մասին անձնակազմի տեսակետները: • Հարցրե՛ք անձնակազմին՝ արդյո՞ք նրանք որևէ բանի կարիք ունեն: • Լուծե՛ք աշխատանքային գործընթացի կազմակերպմանն առնչվող ցանկացած խնդիր: • Ճանաչե՛ք/ընդունե՛ք կատարված որակյալ աշխատանքը և արձանագրե՛ք մասնագիտական աճը: • Պլանավորե՛ք հաջորդ հանդիպումը:
--

Խմբային սուպերվիզիայի առավելություններն ու թերությունները:

Խմբային սուպերվիզիան ունի ինչպես առավելություններ, այնպես էլ թերություններ, որոնք պետք է հաշվի առնել նախքան մեթոդի կիրառման մասին որոշում կայացնելը:

Խմբային սուպերվիզիայի առավելություններն են՝

- Խմբային սուպերվիզիայի կիրառումը ավելի քիչ ժամանակ, ջանքեր և ռեսուրսներ է պահանջում,

- խմբային սուպերվիզիայի դեպքում հնարավոր է կիրառել ավելի մեծ թվով կրթական/ ուսուցման տեխնիկաներ,
- խմբային սուպերվիզիան ընդհանուր մասնագիտական հիմնախնդիրների և փորձառության քննարկման, փորձի փոխանակման և հնարավոր լուծումների առաջադրման հարթակ է,
- խմբային սուպերվիզիայի շրջանակներում հնարավոր է դառնում փոխադարձ հուզական/ զգացմունքային աջակցության իրականացումը մասնագետների միջև,
- խմբային սուպերվիզիան փորձի և գիտելիքների փոխանակման, փոխօգնության ավելի մեծ հնարավորություն է ստեղծում մասնագետների համար,
- խմբային սուպերվիզիան սոցիալական աշխատողի համար սուպերվիզորին հակադրվելու տեսանկյունից ավելի «անվտանգ» է,
- խմբային սուպերվիզիան այս կամ այն աշխատողին իր կատարած աշխատանքը այլ աշխատողի հետ համեմատելու հնարավորություն է տալիս,
- խմբային սուպերվիզիան մասնագետին խմբի և գործակալության անդամը զգալու հնարավորություն է տալիս:
- խմբային սուպերվիզիան սուպերվիզորին մի այլ դիտանկյունից տեսնելու հնարավորություն է տալիս,
- խմբային սուպերվիզիան սուպերվիզիայի գործառույթները սուպերվիզորի և խմբի միջև կիսելու հնարավորություն է տալիս,
- խմբային սուպերվիզիան նպաստում է սոցիալական աշխատանքի մասնագետների մասնագիտական մոտեցումների նորացմանը՝ գործընկերներից սովորելու հնարավորություն ընձեռնելով,
- խմբային սուպերվիզիան սոցիալական աշխատանքի մասնագետի ինքնուրույնությունը զարգացնելու ավելի մեծ հնարավորություններ է ընձեռնում:

Խմբային սուպերվիզիայի մեթոդի թերություններից են.

- խմբի կրթական կարիքները գերակայություն են ձեռք բերում անհատի կրթական կարիքների նկատմամբ,
- խմբային սուպերվիզիան նպաստում է գործընկերների միջև ոչ կառուցողական մրցակցության ձևավորմանը,
- խմբային սուպերվիզիայի շրջանակներում սուպերվիզորը խմբի անդամների վերահսկման ավելի փոքր հնարավորություն ունի,

• խմբային սուպերվիզիան սուպերվիզորից խմբի հետ աշխատանքի առանձնահատուկ հմտություններ և հատուկ պատրաստվածություն է պահանջում:

Դեպքի օրինակ 2.

Սոցիալական աջակցության տարածքային կենտրոններից մեկի դեպք վարողը դիմել էր ծառայության սուպերվիզորին՝ ներկայացնելով հետևյալ դեպքը. «Մոտ 10 տարի է, հորական տատիկն և պապիկն են խնամում Հ.-ին և Գ.-ին: Այս ընթացքում երեխաների հայրը և մայրը մեկնել են արտասահման, որտեղ ամուսնալուծվել են և կազմել նոր ընտանիքներ: Վերջին մի քանի տարիների ընթացքում ծնողների հետ երեխաների շփումը բավականին հազվադեպ է (տարին մի քանի անգամ), իսկ ֆինանսական օգնությունը բացակայում է:

Տատիկը դիմել է մոտակա սոցիալական ծառայություն՝ խնդրելով իրեն օգնել երեխաներին մանկատուն տեղավորելու հարցում, քանի որ պապիկը հիվանդ է, իրենք միայն թոշակ են ստանում և այլևս ի գործ չեն զբաղվել երեխաների խնամքով»:

Դեպք վարողը հայտնվել է փակուղում, քանի որ տեղյակ է, որ երեխաների պաշտպանության համակարգում ընթանում է հաստատությունների բեռնաթափում, մյուս կողմից չի գտնում այն ծառայությունները, որոնք կօգնեին տատիկին և պապիկին շարունակել խնամել երեխաներին:

Հիմնվելով դեպք վարողի մտահոգությունների վրա՝ սուպերվիզորը դեպք վարողների հետ խմբային հանդիպում կազմակերպելու որոշում է կայացնում՝ հետագայում նման դեպքերի վարումը հեշտացնելու նպատակով:

Հարցեր՝ քննարկման համար

- Ինչո՞ւ է նման դեպքերում նախընտրելի խմբային սուպերվիզիայի կիրառումը:
- Սուպերվիզորական միջամտության ո՞ր տեսակն է կիրառելի այս դեպքում:
- Ի՞նչ հիմնական քայլեր պետք է սուպերվիզորը կատարի խմբային հանդիպման ընթացքում:
- Ի՞նչ հիմնական թեմաներ պետք է սուպերվիզորը քննարկի խմբում:
- Ինչպիսի՞ ազդեցություն կարող է ունենալ նման հանդիպումը անձնակազմի աշխատանքի արդյունավետության վրա:

Սուպերվիզիայի ընթացքում կիրառվող մոտեցումներն ու տեխնիկաները: Ինչպես անհատական, այնպես էլ խմբային սուպերվիզորական հանդիպումների ընթացքում սուպերվիզորի կողմից կարող են կիրառվել մասնագիտական մի շարք մոտեցումներ և տեխնիկաներ:

- *Խրախուսանքի և «պարծի» մոտեցումը:* Ինչպես ավելի վաղ նշել էինք, սուպերվիզիան «դրական վերահսկողություն» է, որի ընթացքում սուպերվիզորի կողմից կիրառվում են սոցիալական աշխատողների խրախուսման տարբեր միջոցներ, ինչպես օրինակ՝ գովասանք, շնորհակալագրեր և այլն: Այն դեպքում, երբ սոցիալական աշխատանքի մասնագետների կողմից խախտվում են աշխատանքային նորմերը, և/կամ նրանք թերաճում են իրենց պարտականությունների կատարման հարցում սուպերվիզորը իրավասու է կիրառել որոշակի պատժիչ միջոցներ/սանկցիաներ տվյալ մասնագետի նկատմամբ, ինչպես օրինակ՝ բանավոր կամ գրավոր դիտողություն, արտաժամյա աշխատանք, կրճատում և այլն:

Սուպերվիզորը պարտավոր է հստակ գիրակցել և ճանաչել գործալուծյունում իր զբաղեցրած դիրքից բխող աշխատանքային պարտականությունները, իր լիազորությունների սահմանները և գործել դրանց համապատասխան:

- *Ֆորմալ և ոչ ֆորմալ (ձևական և ոչ ձևական) կառուցվածք և ձևաչափ ունեցող հանդիպումներ:* Սուպերվիզիայի իրականացման եղանակ են ինչպես ձևական/ֆորմալ, այնպես էլ ոչ ձևական/ոչ ֆորմալ բնույթ ունեցող աշխատանքային հանդիպումները գործակալության աշխատակիցների և սուպերվիզորների միջև: Հանդիպումները կարող են տեղի ունենալ նաև գործակալության վարչության ներկայացուցիչների մասնակցությամբ: Այս հանդիպումների ընթացքում կարող են քննարկվել աշխատանքային ձեռքբերումներն ու բացթողումները, գոյություն ունեցող հիմնախնդիրները, գործակալության ռազմավարությանն առնչվող հարցեր և այլն:

- *Ընթացիկ մշտադիտարկման (մոնիթորինգի) և հետադարձ կապի մեխանիզմների ապահովում:* Մշտադիտարկումը սուպերվիզիայի իրականացման կարևորագույն գործիքներից է, որի միջոցով սուպերվիզորը ապահովում է իր ծառայություններից օգտվող մասնագետների աշխատանքային գործունեության համապատասխանությունը շահառուների կարիքներին և գործակալության ռազմավարությանը: Հետադարձ կապի մեխանիզմի ներդրումը թույլ է տալիս ապահովել աշխատանքի հաշվետվողականությունը ոչ միայն ներքևից վերև, այսինքն՝ աշխատող-վերադաս, այլև «վերևից ներքև» ձևաչափով:

• *Մասնագետների ուղղորդման մեխանիզմը և աշխատանքային գործընթացի «մասնակցային» գնահատման մոդելացումը*: Ուղղորդել մասնագետներին նշանակում է՝ օգտագործելով սեփական մասնագիտական փորձը և գիտելիքները՝ ցույց տալ, առաջարկել սոցիալական աշխատանքի մասնագետներին իրենց պրակտիկայի կազմակերպման լավագույն հնարավոր եղանակները, աջակցել նրանց մասնագիտական երկրնտրանքների դեպքում, հանդես գալ խորհրդատուի դերում: «Մասնակցային գնահատումը» ենթադրում է գործակալության բոլոր աշխատակիցների մասնակցությունը (ինչպես վերադասի, այնպես էլ ստորադասի) գործակալության աշխատանքների գնահատման գործընթացում: Այն հաճախ իրականացվում է գործակալության տարեկան ծրագրի ավարտից հետո՝ գնահատելու համար տարվա ընթացքում իրականացված ու չիրականացված խնդիրները, վերջիններիս չլուծման պատճառները, աշխատակիցների կողմից կատարված աշխատանքի որակը և այլն:

Անդրադառնալով սուպերվիզիայի իրականացման ընթացքում կիրառվող տեխնիկաներին, որոնց թվում են **քուշինգը (մենթորություն) խորհրդատվությունը, վարքի մոդելավորումը** և այլն: Սակայն մինչ այդ փորձենք հասկանալ այս տեխնիկաներից յուրաքանչյուրի բովանդակային առանձնահատկությունները՝

Քուշինգ՝ ուսուցանող-բացատրող աջակցություն (օրինակ՝ մասնագետը սուպերվիզորին պատմում է իր մասնագիտական պրակտիկայի ընթացքում առաջացած խնդիրների և վերջիններիս լուծման ուղղությամբ իր գործողությունների մասին և ստանում սուպերվիզորական աջակցություն՝ ավելի լավ հասկանալու այդ խնդիրների էությունը, դրանց առաջացման պատճառները և դրանց լուծման ցանկալի ուղիների բացահայտման ուղղությամբ):

Մենթորություն ուղեկցող աջակցություն (սովորեցնել գործընթացում/պրոցեսում, սովորեցնել սեփական օրինակով):

Խորհրդատվություն խորհրդատվությունը չպետք է շփոթել «խորհուրդ տալ» արտահայտության հետ: Իմաստային առումով շատ տարբեր է հայերեն «խորհուրդ տալ» արտահայտությունից, թեև կազմված է այդ արմատներից. սուպերվիզիայի համատեքստում, խորհրդատվություն ասելով, նկատի ունենք օգնել սոցիալական աշխատանքի մասնագետին հասկանալ սեփական զգացողությունները, մտքերն ու ներքին տարաձայնությունները:

Վարքի մոդելավորումն աշխատանքի արդյունավետությունն ու ուսուցումը խթանելու նպատակով սուպերվիզորի կողմից ցանկալի վարքի միտումնավոր ցուցադրությունն է:

Չնայած գործունեության այլ ոլորտներում, ինչպես օրինակ՝ բիզնեսում, **քուչինգը** բավականին երկար ժամանակ կիրառվում է, սակայն սուպերվիզիայում այն հարաբերականորեն նոր է: Բիզնեսի ոլորտում քուչինգը սահմանվում է որպես մասնագիտական կարողությունների, համագործակցության և աշխատանքի արդյունքների վրա հիմնված ուսուցման տեխնիկա: Այս համատեքստում քուչինգն ուղղված է անհատի ինքնագիտակցության բարձրացմանը՝ կազմակերպության սահմանված նպատակների ձեռքբերման և աշխատանքի արտադրողականության բարձրացման նպատակով: Սոցիալական աշխատանքում քուչինգին ավելի բնորոշ են գործնական հմտությունների ուսուցանումն ու խորհրդատվությունը: Եթե փորձենք այլ կերպ մեկնաբանել, ապա ստացվում է, որ քուչինգն իր բովանդակությամբ շատ ավելի մոտ է կրթական սուպերվիզիային:

Քուչինգը սուպերվիզորին հնարավորություն է տալիս սուպերվիզիայի գործառնությունները կատարելու պրակտիկ կրթության միջոցով: Պրակտիկ կրթություն ասելով՝ հասկանում ենք հետևյալը:

Քայլ 1. Սկսնակ, ոչ փորձառու մասնագետը կոնկրետ գործողության, շահառուի վարքագծի, զգացողությունների հետ կապված իր տպավորությունների մասին խոսում է սուպերվիզորի հետ:

Քայլ 2. Սուպերվիզորը իրեն դիմած մասնագետին գործնական օգնություն է տրամադրում այն մասին, թե.

- ինչպե՞ս պետք է միմյանց կապել շահառուի հիմնախնդիրներն ու տեսական մեթոդները/ մոտեցումները,
- գործնականում ի՞նչ մոտեցումներ կարելի է կիրառել ի հայտ եկած հիմնախնդիրների լուծման համար,
- ինչպե՞ս գործող ընթացակարգերը համապատասխանեցնել շահառուի իրավիճակին:

Այսպիսով՝ քուչինգը սուպերվիզիայի իրականացման կառուցվածքային, համակարգված տեխնիկա է, որի հիմնական նպատակը նոր պրակտիկ մոտեցումների մշակումն ու զարգացումն է: Ընդ որում՝ քուչինգն ունի սահմանված տևողություն, այն իր բնույթով ուղղորդող է, կարճաժամկետ և ուղղված է մասնագիտական գործունեության կոնկրետ բնագավառներին:

Սոցիալական աշխատանքի շրջանակներում *մենթորությունը* կարելի է սահմանել որպես «մասնագիտական զարգացման տարբեր մակարդակներում գտնվող երկու անձանց միջև առկա օգնող փոխհարաբերություն»: Մենթորը մասնագիտական զարգացման տեսանկյունից գտնվում է ավելի բարձր դիրքում և նպաստում է սկսնակ մասնագետի զարգացմանն ու առա-

ջընթացին: Մենթորության կիրառումը նպատակահարմար է հատկապես այն դեպքում, երբ սոցիալական աշխատանքի մասնագետը նոր է աշխատանքի անցել, այսինքն, երբ գործ ունենք նոր որակավորված մասնագետի հետ: Մենթորության կիզակետում այս մասնագետի սովորելու և սուպերվիզորի կողմից նրան անհրաժեշտ մասնագիտական հմտությունների փոխանցման գործընթացներն են:

Լրացնելով սուպերվիզորի կողմից կիրառվող այլ տեխնիկաներին՝ մենթորությունը կողմնորոշիչ դեր է կատարում մասնագետի համար իր մասնագիտական գործունեության վաղ փուլերում:

Սոցիալական աշխատանքի սուպերվիզիայի համատեքստում մենթորությունը ոչ ֆորմալ գործունեություն է, որն ուղղված է սուպերվիզորի կողմից «մասնագետի դերի» մոդելավորմանն ու հետագայում սկսնակ սոցիալական աշխատողի կողմից այդ դերի կրկնօրինակմանը:

Խորհրդատվությունը ենթադրում է մասնագետների կամավոր հաղորդակցություն/ փոխազդեցություն, որի նախաձեռնող կողմը խորհրդառուն է: Այսինքն՝ խորհրդառուն իր կողմից ընտրված է խորհրդատուից, որը ենթադրաբար տվյալ ոլորտում մեծ փորձառություն ունեցող մասնագետ է, խորհուրդ է հայցում:

Խորհրդատվությունը դիտվում է որպես սուպերվիզիայի առանձին բաղադրիչ: Խորհրդատվությունը պետք է անպայմանորեն ներառի մասնագիտական կրթության և զարգացման բաղադրիչները:

Վարքի մոդելավորումը բավականին արդյունավետ տեխնիկա է, հատկապես այն դեպքերում, երբ նոր վարքաձևեր ուսուցանելու, անցյալի բացասական փորձի հետ ասոցացվող վարքաձևերը կրկնելու, կիրառվող վարքաձևերի ցուցադրումը բարելավելու կարիք կա: Վարքի մոդելավորման և ուսուցման երեք փուլ է առանձնացվում:

1. Ուշադրություն: Սուպերվիզիա ստացող մասնագետի ուշադրությունը կենտրոնացվում է դեպի կոնկրետ վարքաձևերը:

2. Վարքի պահպանում: Սուպերվիզիա ստացող մասնագետը կրկնում է դիտարկված վարքն այնպես, որ այն հետագայում կարողանա կիրառել: Վարքի պահպանման կայացման համար կարևորվում են վարքը սովորողի կողմից, վարքի ընկալումը վերջինիս կարևորության տեսանկյունից և դրա բազմակի կրկնությունը:

3. Վերարտադրություն: Այս փուլում տեղի է ունենում դիտարկված վարքաձևի վերարտադրություն իրական պայմաններում:

Սուպերվիզիայի ընթացում կիրառվող մյուս մեթոդը *դերային խաղերի* տեխնիկան է:

Դերային խաղը ենթադրում է մոդելավորված կամ բեմականացված իրավիճակում որոշակի դեր խաղալ: Սա բավականին արդյունավետ ռազմավարություն է, հատկապես եթե կարիք կա դիտարկելու սուպերվիզիա ստացող մասնագետների վարքն ու զգացմունքները: Այս տեխնիկայի օգնությամբ կարելի է աշխատել նաև վարքի փոփոխության ուղղությամբ:

Այս տեխնիկան հնարավորություն է տալիս մասնակիցներին՝

- փորձարկելու նոր մոտեցումներ և հմտություններ,
- պատկերացում կազմելու հնարավոր խնդիրների և իրավիճակների մասին,

- մշակելու միջամտության ռազմավարություններ,
- զարգացնելու որոշումների կայացման հմտությունները,
- միևնույն հիմնախնդիրը դիտարկելու տարբեր կողմերից,
- գնահատելու սեփական հմտությունները:

Տեխնիկայի կիրառման արդյունավետությունը կախված է մի շարք գործոններից՝

- դերերի պլանավորում,
- դերերը խաղացողների հարմարավետության զգացման մակարդակ,
- ճկունության և իմպրովիզացիա անելու հնարավորություններ,
- դերային խաղի քննարկման հնարավորություններ:

Ուղղորդված ինքնավերլուծությունը կարևոր է մասնագետի կողմից դրսևորված վարքի բարելավման և/ կամ ամրապնդման համար: Այս տեխնիկան նախատեսում է մասնագետի՝ շահառուի հետ ունեցած հանդիպման տեսարանի վերականգնում/ բեմադրում: Սրա նպատակներից մեկն է մասնագետի համար ավելի պատկերավոր դարձնել շահառուի հետ փոխազդեցության դինամիկան: Վերջինիս ուսումնասիրությունը սկսվում է սուպերվիզորի կողմից շահառուի հետ ունեցած փոխազդեցության հետևանքների մասին խոսելուց: Դրան հաջորդում է մասնագետի կողմից շահառուի հետ ունեցած փոխազդեցության վերաբերյալ ունեցած զգացմունքների ինքնավերլուծությունը: Տեխնիկան կիրառվում է, եթե կարիք կա.

- վերանայելու մասնագետի կողմից արված արձանագրությունները,
- մասնագետը իրավիճակի վերաբերյալ բանավոր մտահոգություն է հայտնում,
- մասնագետը սուպերվիզորի աջակցությունն է խնդրում հիմնախնդրի լուծման համար,

- մասնագետն առնչվել է դժվար դեպքի հետ. տունայցի կամ հարցազրույցի արդյունքում հայտնվել է սթրեսային իրավիճակում:

Այսպիսով՝ սուպերվիզիայի շրջանակներում կարելի է կիրառել տարբեր մոտեցումներ ու տեխնիկաներ, որոնց ընտրությունն ու կիրառումը կախված են աշխատանքի նպատակներից, առկա ռեսուրսներից, մի շարք այլ գործոններից, հատկապես իրավիճակային առանձնահատկություններից:

Հարցեր՝ ստուգման համար

1. Սուպերվիզիայի իրականացման ի՞նչ հիմնական մեթոդներ կան:
2. Ի՞նչ փուլերով է իրականացվում անհատական սուպերվիզորական հանդիպումը:
3. Խմբային սուպերվիզորական հանդիպման կազմակերպման ինչպիսի՞ առանձնահատկություններ կան:
4. Ինչպիսի՞ առավելություններ և թերություններ ունի խմբային սուպերվիզիան:
5. Ինչպիսի՞ մասնագիտական տեխնիկաներ են կիրառվում սուպերվիզիայի իրականացման ընթացքում:

ԶՈՐՐՈՐԳ ԳԼՈՒԽ ՍՈՒՊԵՐՎԻԶԻԱՅԻ՝ ԳՈՐԾԸՆԹԱՅԻ ԵՎ ԱԶԳԵՅՈՒԹՅԱՆ ԳՆԱՀԱՏՈՒՄԸ

4.1. Գնահատման նպատակները, գնահատման գործընթացի կազմակերպման սկզբունքները և ոլորտները

Սուպերվիզորական գործընթացի և արդյունքների գնահատումը պրոֆեսիոնալ սոցիալական աշխատողների զարգացման բաղկացուցիչ մասն է: Սուպերվիզորական աշխատանքի, ինչպես նաև իրականացված սուպերվիզորական միջամտության ազդեցության գնահատումը սուպերվիզորի հիմնական պարտականություններից է:

Սուպերվիզիայում *գնահատումը ակտիվ ճանաչողական գործընթաց է, որի ընթացքում սուպերվիզորը սուպերվիզի մասնակցությանը իրականացնում է սուպերվիզի ամբողջական աշխատանքային գործունեության նպատակային ուսումնասիրություն:*

Գնահատումը որոշակի ընթացակարգերի հաջորդական կիրառման գործընթաց է, որի միջոցով որոշվում է մասնագետի՝ գործակալությունում իր զբաղեցրած դիրքով պայմանավորված աշխատանքային պարտականությունների կատարման մակարդակը:

Սուպերվիզորական նպատակների իրագործման աստիճանը գնահատելու համար կիրառվում են նախապես մշակված տարբեր չափանիշներ: Վերջիններիս ստուգման համար կարող են օգտագործվել հետևյալ փաստաթղթերը՝ դեպքի ուսումնասիրությունների, քննարկումների վերաբերյալ ընթացիկ արձանագրությունները, միջամտության պլանները, շահառուի իրավիճակի վերլուծության վերաբերյալ այլ փաստաթղթեր: Շատ կարևոր է, որ գնահատման ընթացքում կիրառվող չափանիշները լինեն տարբերակված, իրատեսական և չափելի:

Նպատակահարմար է գնահատման հիմքում դնել կրթական, այսինքն՝ «սեփական սխալներից դասեր քաղելու», ոչ թե անվերապահ քննադատության սկզբունքը: Քանի որ սուպերվիզիայի շրջանակներում գնահատումը իրականացվում է նախ և առաջ շահառուներին մատուցվող ծառայություն-

ների որակը բարելավելու, էթիկապես ընդունելի և կոմպետենտ պրակտիկա ապահովելու, այլ ոչ թե բացառապես ստուգման և «սխալներ գտնելու» նպատակով: Այսպիսով՝ գնահատումը կենտրոնացնում է սուպերվիի ներկա և ապագա կրթական կարիքների բացահայտման վրա:

Գնահատումը վարչարարական ընթացակարգ է, որի շրջանակներում գնահատվում է աշխատողի կողմից կատարված աշխատանքի համապատասխանությունը նախապես առանձնացված քանակական և որակական չափանիշներին:

Գնահատումն ունի երկու հիմնական նպատակ. **առաջին նպատակը վարչարարականն է: Այսինքն՝ գնահատման արդյունքների հիման վրա կազմվում են հաշվետվություններ, որոնք հետագայում ղեկավարության համար որոշումների կայացման հիմք են հանդիսանում: Երկրորդ կարևորագույն նպատակը աշխատողների մասնագիտական աճի և զարգացման խթանումն է: Գնահատումը կրթելու և կրթվելու գործընթաց է, որը բացահայտում է աշխատողի ուժեղ և թույլ կողմերը և հնարավորություն է տալիս նրան բարելավելու իր աշխատանքային գործունեությունը: Այսպիսով՝ գնահատումը աշխատողի կողմից կիրառվում է սեփական աշխատանքային մոտեցումները փոփոխելու նպատակով³⁶:** Ի լրումն սրան՝ գնահատումը կարող է իրականացվել սոցիալական աշխատողների լիցենզավորման կամ կրեդիտավորման, փորձաշրջանի, մասնագիտական առաջխաղացման կամ աշխատավարձերի բարձրացման վերաբերյալ որոշումներ կայացնելու նպատակով:

Գնահատման արդյունքները ենթակա են փաստաթղթավորման: Վերջինս ունի ինչպես իրավական և վարչարարական, այնպես էլ աջակցային, կրթական և կլինիկական նշանակություն: Ընդ որում՝ գնահատման իրականացման ընթացակարգը պահանջում է, որ աշխատողը պարբերաբար տեղեկացվի իր կողմից իրականացված աշխատանքի կատարողականի մասին: Գնահատման ընթացակարգը պետք է նախատեսի նաև գնահատման արդյունքների բողոքարկման հնարավորություն: Բացի այն հանգամանքից, որ գնահատումը և դրա արդյունքների փաստաթղթավորումն ապահովում են աշխատանքային գործունեության հետ կապված որոշումների հիմնավորվածությունը, դրանք առաջնահերթ նշանակություն ունեցող պահանջ են

³⁶ Գնահատումը առավել հաճախ կիրառվում է անձնակազմի զարգացման, քան վարչարարական նպատակներով:

(սուպերվիզիայի մասնագիտական էթիկական նորմերի համաձայն):

Գնահատման գործընթացի վերջին փուլում կազմակերպվում է քննարկում գնահատման արդյունքների և սուպերվիզի աշխատանքային պրակտիկայում անհրաժեշտ վերանայումների շուրջ:

Գնահատման գործընթացի կազմակերպման սկզբունքները

Կարելի է առանձնացնել գնահատման արդյունավետ կազմակերպման մի քանի մոտեցումներ:

1. Օգբորները և Դեյվիսը պնդում են, որ սուպերվիզորը պարտավոր է գնահատել իր ծառայություններից օգտվող մասնագետին: Վերջինիս գնահատումը նախ և առաջ պահանջում է գնահատվող մասնագետին անհրաժեշտ տեղեկատվություն տրամադրել գնահատման ընթացակարգերի, տեսակի (ֆորմալ, ոչ ֆորմալ, խորքային և այլն), ժամանակացույցի և հաճախականության մասին: Պետք է բացատրել մասնագետին, թե ինչպես է այդ տեղեկատվությունը արձանագրվելու (գնահատման թերթիկ, ուղեցույց և այլն), ինչպես է օգտագործվելու և ում է հասանելի լինելու: Եթե մասնագետները նախապես տեղյակ լինեն գնահատման նպատակի, իրականացման ժամանակահատվածի, կիրառվող չափանիշների, գնահատման արդյունքում ստացված տեղեկատվության կիրառման մասին, ապա գնահատման գործընթացի հետ կապված ավելի քիչ մտահոգություններ կունենան:

2. Արդյունավետ գնահատումը պահանջում է կանոնավորություն և համալիրություն: Այսինքն՝ գնահատումը պետք է շարունակական բնույթ կրի: Միևնույն ժամանակ գնահատման գործընթացի օբյեկտիվությունն ապահովելու համար պահանջվում է անաչառություն և կենտրոնացում աշխատանքային բուն պարտականությունների և դրանց իրականացման մակարդակի վրա:

3. Գնահատման գործընթացի արդյունավետության ապահովման տեսանկյունից նպատակահարմար է գնահատման ձևաթղթերի/գործիքների կիրառումը: Վերջիններիս կիրառման դեպքում ավելի բարձր է գնահատման արդյունքների օբյեկտիվության պահպանման հավանականությունը, քանի որ դրանք ապահովում են միևնույն չափանիշների կիրառումը անկախ գնահատման օբյեկտի և սուբյեկտի փոփոխությունից: Գնահատման գործիքը պետք է լինի հստակ և կիրառման տեսանկյունից դյուրին: Ընդ որում՝ յուրաքանչյուր գնահատում պետք է սկսել կոնկրետ աշխատողի աշխատանքային

դիրքով պայմանավորված նպատակների և պարտականությունների նկարագրությունից (գնահատման գործիքի օրինակը՝ տե՛ս Հավելված 1.-ում):

4. Ճշգրտության/ հստակության ապահովման նպատակով սուպերվիզորը պետք է իր ծառայություններից օգտվող մասնագետի աշխատանքի դիտարկման օրագիր վարի: Օրագրում պետք է ներկայացված լինի սեղմ ընդհանրական տեղեկատվություն յուրաքանչյուր սուպերվիզիոն հանդիպման վերաբերյալ: Իսկ աշխատանքի կատարման տարեկան գնահատումը պետք է իրականացվի կատարված առանձին գնահատումների համադրման միջոցով (սուպերվիզորական օրագիրը տե՛ս Հավելված 10.-ում):

5. Գնահատումը պետք է իրականացվի պարբերաբար, մաս առ մաս: Ընդ որում՝ սուպերվիզորը պետք է մասնագետի աշխատանքի վերաբերյալ նկատառումները/դիտողությունները հայտնի համատեղ գործունեության ընթացքում: Ֆորմալ, պարբերական գնահատումը անցյալում իրականացված գնահատումների ամբողջականացումն է, այլ ոչ թե անկանխատեսելի քննադատություն, որը աշխատողին հանկարծակիի է բերելու:

6. Գնահատումն արդյունավետ է, եթե դրա հիմքում գնահատողի և գնահատվողի դրական փոխհարաբերություններն են: Քանի որ փոխհարաբերությունների բացասական լինելու պարագայում մասնագետն ի սկզբանե հակված է քննադատությունը համարելու անարդար և ոչ վստահելի, քննադատությունը պետք է սկիզբ առնի օգնելու ցանկությունից, այլ ոչ թե լինի ինքնանպատակ:

7. Գնահատման գործընթացը պետք է կրի երկկողմանի բնույթ: Այսինքն՝ սուպերվիզորը պետք է առավելագույնի հասցնի աշխատողի ներգրավվածությունը գնահատման գործընթացում: Պետք է նկատի ունենալ, որ գնահատումը իրականացվում է աշխատողի հետ միասին, նրա մասնակցությամբ, այլ ոչ թե աշխատողի նկատմամբ, իսկ մասնակցությունը գնահատման գործընթացում բարձրացնում է արդարացի գնահատում իրականացնելու և գնահատման արդյունքները աշխատողի կողմից կիրառելու հավանականությունը: Գնահատման նպատակով իրականացվող հարցազրույցի շրջանակներում անհրաժեշտ է քաջալերել բաց հաղորդակցությունը՝ մասնագետին հնարավորություն տալով իր աշխատանքային գործունեության վերաբերյալ փոփոխություններ առաջարկել, ձևակերպել հաղթահարման տեսակետից հասանելի, «չափելի» խնդիրներ և մեկնաբանել ձախողումները:

8. Գնահատումը պետք է հաշվի առնի իրականության այն կողմերը, որոնք աշխատանքի արդյունավետ կատարման տեսանկյունից կարևոր նշանակություն ունեն: Սուպերվիզորը պետք է գնահատի մասնագետի աշ-

խատանքային ծանրաբեռնվածությունը, նրան հանձնարարված «դժվար» դեպքերի քանակը և դրանց առանձնահատկությունները: Պետք է ուսումնասիրի աշխատանքի իրականացման միջավայրը և պայմանները, օրինակ՝ գրասենյակի մակերեսը, տեխնիկական համարվածությունը, աջակցող ծառայությունների առկայությունը և այլն:

9. Գնահատման կիզակետում աշխատանքի կատարողականն է, այլ ոչ թե աշխատողի անձնային հատկանիշները: Գնահատումը ուղղված է աշխատողի՝ որպես գործակալությունում որոշակի պաշտոն զբաղեցնող մասնագետին, որն իրականացնում է իր պաշտոնի անձնագրում ամրագրված աշխատանքային պարտականությունները:

10. Գնահատումը պետք է դիտարկի մասնագետի ինչպես ուժեղ, այնպես էլ թույլ կողմերը, հաջողությունները և ձախողումները, պետք է լինի արդարացի և անկողմնակալ:

11. Սուպերվիզորի անձնական չափանիշները չպետք է փոխարինեն գործակալության չափանիշներին: Պետք է իրականացվի աշխատողի կողմից իրականացված աշխատանքի ամբողջական գնահատում՝ հիմնվելով գործակալության կողմից առաջադրված վարքային կանոնների վրա:

12. Արդյունավետ գնահատումը պետք է լինի անհատականացված, այսինքն՝ գնահատման նպատակով իրականացվող հանդիպումը պետք է ներառի դատողություններ կոնկրետ աշխատողի կատարողականի գնահատման և ուղղորդումներ աշխատանքի որակի բարելավման վերաբերյալ:

13. Գնահատումը պետք է շարունակական բնույթ կրի՝ ներառելով եզրահանգումներ որոշակի իրավիճակում աշխատողի դրսևորած վարքի և առաջարկություններ ցանկալի փոփոխությունների ուղղությամբ:

14. Գնահատումը պետք է իրականացվի որոշակի հետևողականությամբ: Սուպերվիզորը պետք է միևնույն չափանիշները կիրառի միևնույն կրթությունն ու փորձը ունեցող մասնագետների նկատմամբ: Համապատասխանաբար միևնույն բաժնի աշխատողների կատարողականի տարբեր կողմերը գնահատող տարբեր սուպերվիզորներ պետք է միևնույն կերպ գործեն:

15. Անհրաժեշտ է, որ սուպերվիզորը մույնպես կարողանա ընդունել աշխատակցի գնահատականը՝ իր աշխատանքի վերաբերյալ: Որքանով գնահատումը օգտակար է մասնագետի/ենթակայի զարգացման տեսանկյունից, մույնքան էլ այն կարող է նպաստել սուպերվիզորի մասնագիտական աճին:

16. Ղեկավարները պետք է աջակցեն գնահատման գործընթացի կազմակերպմանը, պարբերաբար վերանայեն և, ըստ անհրաժեշտության, փոփոխեն գնահատման ընթացակարգերը, իրականացնեն վերահսկողների

վերապատրաստումներ, վերանայեն գնահատման թերթիկները, ձևավորեն խրախուսանքի և սակցիաների նոր մեխանիզմներ:

Գնահատման ընթացքում սուպերվիզորը պարասխանում է սյուրիս ներկայացված հարցերին:

- Արդյո՞ք վերահսկվում է մասնագետի աշխատանքային ծանրաբեռնվածությունը:

- Արդյո՞ք վերանայվում են մասնագետի կողմից արված գրավոր աշխատանքները, փաստաթղթավորումը:

- Արդյո՞ք քննարկվում է միջամտության գործընթացը:

- Արդյո՞ք քննարկվում են այն արդյունքները, որոնք ձեռք են բերվել շահառուի հետ աշխատանքի արդյունքում:

- Արդյո՞ք քննարկվում են էթիկական սկզբունքները պրակտիկայում կիրառելու դժվարությունները:

- Արդյո՞ք քննարկվում են բազմամասնագիտական թիմում սոցիալական աշխատողների և կազմակերպության ողջ անձնակազմի միջև գոյություն ունեցող աշխատանքային փոխհարաբերությունները:

- Արդյո՞ք քննարկվում են մասնագետի դերի և մասնագիտական ինքնության հետ կապված խնդիրները:

- Արդյո՞ք քննարկվում են բարոյական նորմերի պահպանման խնդիրները:

- Արդյո՞ք հստակեցվել է մասնագետի «սովորելու ոճը», ու այն կիրառվել է սուպերվիզիայում:

- Արդյո՞ք սուպերվիզիայի ընթացքում բավարարվել են մասնագետի/աշխատակցի մասնագիտական զարգացման երկարաժամկետ կարիքները:

Աղյուսակ 11.

Կատարողականի գնահատման 10 քայլերը

Քայլ 1. Կատարողականի ինքնուրույն վերլուծություն: Վերլուծե՛ք աշխատողի կողմից կատարված աշխատանքը:

Քայլ 2. Խնդրե՛ք աշխատողին Ձեզ հետ հանդիպել:
Ցանկալի չէ՝

- Մեկ ուրիշը Ձեր փոխարեն դա անի:
- Նամակ կամ ծանուցում ուղարկելը:

Քայլ 3. Սկսե՛ք հանդիպումը:

- Կանխե՛ք ընդհատումների հնարավոր դեպքերը:
- Ապահովե՛ք հարմարավետ միջավայր:
- Հերաքրքրություն առաջացրե՛ք՝ չհեռանալով բուն թեմայից/ խնդրից:

Ապահովե՛ք հանդիպման հետևյալ հաջորդականությունը:

- Տեղեկացե՛ք՝ ինչպե՞ս են ընթանում մասնագետի գործերը, և արդյո՞ք նա որևէ խնդիր ունի:
- Լսե՛ք գաղափարներ և առաջարկություններ՝ աշխատանքը պակաս լարված և սթրեսային դարձնելու ուղղությամբ:
- Լսե՛ք իր տեսակետը, թե ինչն է հաջողվում, աշխատանքի հարկապես ո՞ր կողմը կարարելագործման կամ վերանայման կարիք ունի:
- Ներկայացրե՛ք Ձեր տեսակետը վերոնշյալի առնչությամբ :

Քայլ 4. Տեղեկացե՛ք՝ ինչպես են ընթանում գործերը:

- Ուղղե՛ք բաց հարցեր:
- Եղե՛ք լավ ունկնդիր:
- Մի՛ ընդհատե՛ք զրույցը քննադատական մեկնաբանություններով:

Հարցրե՛ք՝

- «Ինչպե՞ս եք վերաբերվում...»:
- «Ո՞րն է Ձեր տեսակետը... մասին»:
- «Ի՞նչ եք կարծում...»:

Հարցի մման ձևակերպումը ցանկալի չէ՝

- «Ձե՞ք կարող...»:
- «Արդյո՞ք Դուք...»:
- «Այնպես չէ՞...»:

Քալ 5. Հա՛րց ուղղե՛ք՝

«Ինչպե՞ս կարող եմ ես՝ որպես Ձեր սուպերվիզոր, աջակցել Ձեզ այս հարցում՝ դարձնելով Ձեր աշխատանքը պակաս լարված և սթրեսային»:

Ինչո՞ւ եմ կարևոր նմանարիպ հարցերը:

- Աշխատողները գնահատում են նման մոտեցումը:
- Աշխատողը Ձեր նկատմամբ վստահություն է զգում:
- Հետադարձ կապ ապահովելու հիմնավի եղանակ է:
- Կանխարգելում էք ինքնախաբեությունը:
- Բացում եք դռներն ավելի արդյունավետ պրակտիկայի համար:

Քալ 6. Աշխատողին ինքնավերլուծությամբ զբաղվելու հնարավորություն տվե՛ք:

- Մանրամասներ և կոնկրետ օրինակներ ներկայացրե՛ք:
- Ակտիվորե՛ն լսեք:

Քալ 7. Ներկայացրե՛ք աշխատողի կատարողականի վերլուծությունը:

- Սկսե՛ք դրականից:
- Ստեղծե՛ք կապ տարբեր ժամանակներում իրականացված գնահատումների միջև:
- Միշտ պատրաստ եղեք ընդհատելու Ձեր խոսքը և լսելու մասնագետին:

Քալ 8. Համաձայնեցրե՛ք/ հստակեցրե՛ք հետագա անելիքները:

- Մասնավորեցրե՛ք այն խնդիրները, որոնց շուրջ մասնագետը պիտի աշխատի առաջիկա 3-4 շաբաթների ընթացքում՝ իր մասնագիտական պրակտիկան բարելավելու նպատակով:
- Մասնավորեցրե՛ք այն խնդիրները, որոնց շուրջ Դուք աշխատելու եք միևնույն ժամանակահատվածում՝ դարձնելով մասնագետի աշխատանքային պրակտիկան պակաս լարված/ սթրեսային և ապահովելով նրա բավարարվածությունը սեփական աշխատանքից:

Քալ 9. Հանդիպումը կարելի է ապահովել, օրինակ, հետևյալ արտահայտությամբ.

«Այսպիսով՝ մենք միասին անդրադարձանք բավականաչափ հարցերի, նախքան հանդիպումը ավարտված համարելը կցանկանայի իմանալ Ձեր տպավորությունը/ տեսակետները այսօրվա մեր քննարկման մասին»:

- Այն դեպքում, եթե աշխատողը նյարդայնացած, շփոթված տեսք ունի, նրան արտահայտվելու հնարավորություն տվե՛ք:
- Հաստատե՛ք հանդիպման ընթացքում ձեռք բերված պայմանավորվածությունները:
- Ավարտե՛ք դրական «նոտայով» և շնորհակալություն հայտնե՛ք:

Գնահատման ոլորտները: Գնահատումը ճանաչողական գործընթաց է, որի ընթացքում անդրադարձ է կատարվում հետևյալ հարցերին՝ «Ինչպիսի՞ արժեքներ ու էթիկական սկզբունքներ են դրված աշխատանքի հիմքում», «Ինչպիսի՞ն են սոցիալական աշխատողի իմացության և ինքնագիտակցման, զգացմունքային հավասարակշռության մակարդակները», «Ինչպիսի՞ն են միջանձնային փոխհարաբերությունները, մոտեցումները, զգացումները», «Ինչպե՞ս է վարվում հարցազրույցը, կատարվում գնահատումը» և «Սոցիալական աշխատանքի գործընթացում հիմնախնդրի լուծման համար մասնագետն ինչպիսի՞ հմտություններ է կիրառում»:

Բազմակողմանի գնահատումը ներառում է հետևյալ բաղադրիչները:

1. Շահառուի համակարգի հետ բովանդակային, արդյունավետ և համապատասխան մասնագիտական փոխհարաբերություններ հաստատելու և պահպանելու կարողությունը:

Ա. Սոցիալական աշխատողի մասնագիտական մոտեցումը և վարվելակերպը շահառուի հետ փոխհարաբերություններում, օգտակար լինելու ձգտումն ու ցանկությունը, ապրումակցումը, ոչ քննադատական վերաբերմունքը, չկարծրատիպացված անհատականացումը, շահառուի ինքնորոշման իրավունքի ընդունումը, ջերմությունը և մտահոգվածությունը շահառուի խնդիրների նկատմամբ:

Բ. Սեփական «ես»-ի օբյեկտիվ և սահմանված կարգ ու կանոնին համապատասխան վարքի կիրառումը ի շահ շահառուի՝ առանց վերջինիս սխալ հատկանիշներ վերագրելու:

Գ. Հավատարիմ մնալը մասնագիտական արժեքներին և էթիկական սկզբունքներին:

2. Սոցիալական աշխատանքի գործընթացը՝ գիտելիք և հմտություններ:

Ա. Տեղեկատվության հավաքագրման հմտություններ շահառուից, նրա անմիջական միջավայրից, փաստաթղթերից և այլն:

Բ. Կարիքների և հիմնախնդրի գնահատման հմտություններ, որոնք բացահայտում են ներհոգեկան, ներանձնային և միջավայրային գործոնների փոխկապակցվածությունը: Նշված հմտությունները արդյունավետորեն կիրառում են սոցիալական համակարգերի և մարդու վարքի մասին ունեցած գիտելիքները, հասկանում շահառուի ընկալման, ճանաչողության, և զգացմունքների շրջանակը, գրում նկարագրողական, դինամիկ, վերլուծական գեկույցներ:

Գ. Սոցիալական միջամտության իրականացման հմտություններ: Վե-

րականգնողական գործընթացի պլանավորման և իրականացման կարողությունները հիմնված են դեպքի ուսումնասիրության արդյունքում ձեռք բերված տվյալների վրա: Կարողանում է համապատասխանորեն կիրառել միջամտության անհրաժեշտ տեխնիկաները, օրինակ՝ իրավունքների և շահերի պաշտպանություն, միջավայրի զարգացում, սոցիալ-հոգեբանական աջակցություն և այլն, որոնք իրականացվում են ըստ սահմանված ժամանակի և հիմնախնդրի:

Գ. Հարցազրույց վարելու հմտություններ: Շահառուի հետ համատեղ հարցազրույցի նպատակը սահմանելու, հարցազրույցի ընթացքում հանդիպման կիզակետի պահպանման կարողությունն է, պահպանում է հավասարակշռությունը ճկունության և պատասխանատվության միջև՝ ապահովելով շահառուի համապատասխան ուղորդումը և վերահսկողությունը, ինչպես նաև ունի փաստերը և զգացմունքները միմյանց հետ կապակցելու կարողություն:

Ե. Փաստաթղթավորման հմտություններ, որոնք ցույց են տալիս կազմակերպության և աշխատողների մտածողության և զգացմունքների փոխանցման կարողությունը: Փաստաթղթավորումը պետք է լինի տարբերակված, ճշգրիտ և փոքրածավալ:

3. Գործակալության նպատակները, ռազմավարությունները, կանոնակարգերը՝ գիտելիք, հանձնառություն և նույնականացում գործակալության նպատակների հետ, գործակալության ռազմավարությունների և կանոնակարգերի շրջանակներում գործելու կարողություն, գործակալության շահառուներին աջակցելու ռազմավարությունների և կանոնակարգերի ստեղծագործական կիրառումը, ռազմավարությունների և կանոնակարգերի բարելավման ուղղությամբ աշխատանքների իրականացման պարտականությունների ստանձնում:

4. Սուպերվիզիայի կիրառումը և մոտեցումները:

Ա. Վարչարարական կողմ: Սուպերվիզորը համապատասխան կերպով պատրաստում է հանդիպումը, իրականացնում է սահմանված ժամանակահատվածում և կանոնավոր կերպով ապահովում է հանդիպման իրականացման համար անհրաժեշտ նյութերի հասանելիությունը:

Բ. Միջանձնային փոխհարաբերությունների կողմ: Սուպերվիզիան և ուղորդումը կիրառվում են առանց որևէ խտրականության, սուպերվիզիայի նկատմամբ դրական վերաբերմունքի, սուպերվիզորական հանդիպումներին/ քննարկումներին ակտիվ և համապատասխան մասնակցություն ցուցաբերելու, խորհրդատվության կարիքը ճանաչելու միջոցով:

5. Անձնակազմի և համայնքի փոխհարաբերությունները նպաստում են գործակալության անձնակազմի փոխհարաբերությունների ներդաշնակեցմանն ու արդյունավետության բարձրացմանը բոլոր մակարդակներում:

6. Աշխատանքային պահանջների կատարման և աշխատանքային ծանրաբեռնվածության կառավարում: Ներառում է աշխատանքային ծանրաբեռնվածության կանոնավոր և ադեկվատ բաշխումը, ցույց է տալիս աշխատանքի կազմակերպման, ընտրողական, հիմնավոր առաջանահերթությունների սահմանման, արագ և ճշգրիտ փաստաթղթավորում իրականացնելու, վիճակագրական զեկույցներ, ժամանակացույցեր, ծառայությունների մասին զեկույցներ կազմելու, բացակայությունների և ուշացումների կանխման, նույնատիպ պատասխանատվություն և փորձառություն ունեցող մարդկանց համար միևնույն աշխատանքային պայմանները սահմանելու հմտությունները:

7. Մասնագիտության հետ կապված մոտեցումներ: Ընդհանուր առմամբ աշխատավայրում աշխատակիցները գործում են մասնագիտական արժեքներին և էթիկական նորմերին համաձայն, ունեն մասնագիտական նույնականացում, պատասխանատվություն են կրում շարունակական մասնագիտական զարգացման համար:

8. Մշակութային կոմպետենտության գնահատում: Սա ենթադրում է գնահատել մասնագետի տեղեկացվածության մակարդակը սեփական մշակութային արժեքների և հակումների, էթիկական տարբեր խմբերի արժեքների ու մոտեցումների ընկալման վերաբերյալ:

Գնահատման արդյունքը աշխատանքի կատարողականի մասին պատրմող զեկույցն է:

Հարցեր՝ ստուգման համար

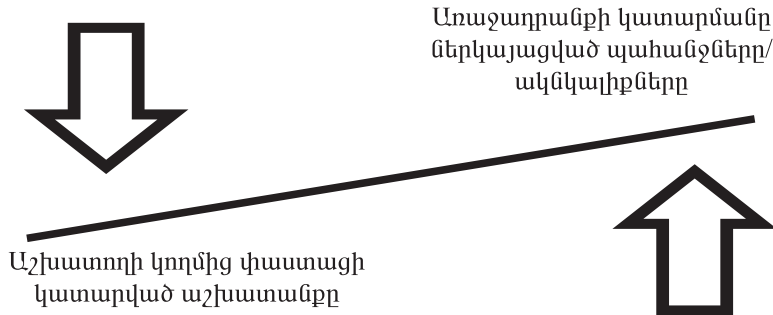
1. Ինչպիսի՞ առանձնահատկություններ ունի գնահատումը սուպերվիզիայում:
2. Ի՞նչ նպատակներով է իրականացվում կատարողականի վերլուծությունը սուպերվիզիայում:
3. Ի՞նչ գործոններ են հաշվի առնվում կատարողականի վերլուծության ընթացքում:

4.2. Կատարողականի վերլուծությունը սուպերվիզիայում

Սուպերվիզորի գործառույթներից է անձնակազմի աշխատանքային գործունեության/ արտադրողականության հետ կապված խնդիրների հաղթահարումը: Կատարողականի վերլուծությունը հնարավորություն կտա բացահայտելու մասնագետի ոչ որակյալ աշխատանքը և վեր հանելու վերջինիս պատճառները: Սովորաբար մենք ենթադրում ենք, որ եթե աշխատանքը վատ է կատարված, ապա անձնակազմը ավելի մեծ հաճախականությամբ վերապատրաստումներ անցնելու կարիք ունի: Այնուամենայնիվ, կատարողականի վերլուծության արդյունքում կարող է պարզ դառնալ, որ սահմանափակ վերապատրաստումները կամ գիտելիքների պակասը չեն հիմնական խնդիրները: Ըստ տեսաբաններից Սեգերի և Պիպի տեսակետի՝ գոյություն ունեն աշխատանքը վատ կատարելու բազմաթիվ պատճառներ, որոնցից մի քանիսը ներկայացված են ստորև.

- *ակնկալիքների չիմացություն,*
- *գործիքների, տարածքի, իշխանության/ազդեցության բացակայություն,*
- *հեղադարձ կապի բացակայություն,*
- *վերահսկողության բացակայություն կամ չափից ավել վերահսկողություն,*
- *«արժեքավոր» աշխատողի չգնահատված լինելու հանգամանք,*
- *առաջադրանքը/ խնդիրը կատարելու համար անհրաժեշտ գիտելիքների և հմտությունների պակաս:*

Գոյություն ունեն մի քանի քայլեր, որոնք պետք է իրականացվեն նախքան կատարողականի վերլուծությունը սկսելը: Առաջին հերթին անհրաժեշտ է վեր հանել կատարված աշխատանքի անհամապատասխանությունները առաջադրված պահանջներից: Կատարողականի համապատասխանության ստուգումը ցույց է տալիս, թե մասնագետը իրականում ինչ պիտի կատարեր և ինչ է կատարել փաստացիորեն:



Կատարողականը վերլուծելիս հաշվի են առնվում աշխատանքի կատարման յոթ հիմնական գործոնները:

➤ Աշխատանքի կատարման չափանիշներ: Աշխատանքի կատարմանը ներկայացվող հստակ գրավոր ձևակերպված և հաստատված չափանիշներ են, որոնք, հիմք ընդունելով, կազմում են աշխատանքային պայմանագրերը:

➤ Համապատասխան աշխատանքային պայմանների առկայություն: Անհրաժեշտ գործիքակազմ, համակարգիչ, ինտերնետ և այլն:

➤ Հետադարձ կապի հնարավորություն: Աշխատանքի կատարման ընթացքի վերահսկման նպատակով սուպերվիզորի և սուպերվիզորի միջև կապի պահպանումը:

➤ Մոտիվացիա, այսինքն՝

- առաջադրանքի/ խնդրի կարևորության շեշտադրում,
- լավ կատարված աշխատանքի խրախուսում,
- խրախուսման ձևի և միջոցի համապատասխանություն աշխատողի կարիքներին:

➤ Մասնագիտական գիտելիքների և հմտությունների շարունակական զարգացման հնարավորություններ (մասնակցություն վերապատրաստումներին, սեմինարներին, գիտաժողովներին և այլն):

ՕԳՏԱԳՈՐԾՎԱԾ ԳՐԱԿԱՆՈՒԹՅԱՆ ՑԱՆԿ

1. **Козлов.** Социальная работа: введение в профессиональную деятельность, М., КНОРУС, 2005.
2. Словарь-справочник по социальной работе / Под. ред. Е. И. Холостовой, М. Юрист, 2000.
3. Энциклопедия социальной работы: в 3 т., М.: Центр общечеловеческий ценностей, 1993.
4. **Макарова Г. А.,** Синдром эмоционального выгорания, 2013.
5. **Kadushin A., Harkness D.** (2002), Supervision in Social Work, 4th edition, Columbia University Press, New York.
6. Guidelines for Clinical Supervision in Health Service Psychology.
7. **Kadushin A.** (2014), Daniel Harkness, Supervision in Social Work, 5th edition, Columbia University Press, New York.
8. **Bromberg Ph.** (1982), “The Supervisory Process and the Parallel Psychoanalysis.” Contemporary Psychoanalysis: 18 (1).
9. **Robinson V.** (1936), Supervision in Social Casework. Chapel Hill, N.C.: University of North Carolina Press.
10. How to deliver effective supervision”, <http://www.communitycare.co.uk/2011/02/14/how-to-deliver-effective-supervision/>, 24.07.2016, 10:55 p.m.
11. **Soderfeld M., Soderfeld B., Warg L. E.** (1995), Burnout in Social work, USA .
12. “Supervision and Consultation.” In R. Edwards, ed. in chief, Encyclopedia of Social Work, 19th ed., Washington, D.C.: NASW Press, 1995.
13. “Supervision in Social Work.” In Encyclopedia of Social Work, 17th ed., pp. 1544–1551. Washington, DC: NASW Press.
14. **Towle Ch.** (1945), Common Human Needs. Washington, D.C.: U.S. Government Printing Office.
15. **Wilson G. and Gladys R.** (1949), Social Group Work Practice. Boston: Houghton.

ՀԱՎԵԼՎԱԾՆԵՐ

Հավելված 1. Սուպերվիզիայի իրականացման գործիքներ

Սուպերվիզիայի իրականացման մասին համաձայնագրի օրինակ

Սուպերվիզիայի ծառայություններ ստացող մասնագետի անունը, ազգանունը.

Սուպերվիզիայի ծառայություններ տրամադրող մասնագետի անունը, ազգանունը.

Համաձայն սույն համաձայնագրի՝ սուպերվիզիան իրականացվելու է. _____
(յուր. շաբաթ, երկու շաբաթը մեկ, ամիս)

Ամսաթիվը. _____

Ժամը . _____

Տևողությունը. _____

Համաձայն սույն համաձայնագրի՝ սուպերվիզիայի ծառայություններ ստացող մասնագետը յուրաքանչյուր հանդիպումից առաջ պետք է նյութեր (ղեկարգի պատմություններ և այլն) նախապատրաստի հանդիպման քննարկելու համար:

1. Սուպերվիզիայի իրականացման նպատակներն են՝

2. Սուպերվիզիայի իրականացումից նախատեսվող արդյունքներն են՝

Մենք՝ ներքուտրագրյալներս, համաձայնում ենք աշխատել՝ համաձայն սուպերվիզիայի իրականացման կանոնակարգի:

Սուպերվիզիայի արդյունքների գնահատման գործիք #1

Սոցիալական աշխատանքում կիրառվում են գնահատման հետևյալ չևաթղթերը: Ներքոնշյալ օրինակը ցույց է տալիս քայլային սանդղակ: Սանդղակում յուրաքանչյուր քայլ վերաբերում է աշխատանքի կատարման մի մակարդակի և առնչվում է աշխատանքի կատարման որոշակի ոլորտին:

Սոցիալական աշխատողի վերաբերմունքը շահառուների նկատմամբ սուպերվիզորական հանդիպումներից հետո.

- ընդունում է շահառուին՝ առանց զգացմունքայնության, առանց վերջինիս հետ ինքնամոյնականացման,
 1. փոքր-ինչ նույնականանում է շահառուի հետ, սակայն դա չի խոչընդոտում ուսուցման գործընթացին,
 2. գերակշռում է շահառուի նկատմամբ դրական վերաբերմունքը,
 3. որոշակի բացասական վերաբերմունք է առկա շահառուի նկատմամբ, սակայն այն չի խոչընդոտում ուսուցմանը,
 4. թշնամական, մերժողական վերաբերմունք ունի շահառուի նկատմամբ, որը խոչընդոտում է ուսուցմանը,
 5. կիրառում է չեզոք և պաշտպանողական մոտեցումներ:
- Ի՞նչ ծավալով է աշխատողն ընկալում աշխատանքի իր մասը աշխատող-շահառու փոխհարաբերություններում.
 1. նկատում է, որ իր զգացմունքներն ազդեցություն են գործում շահառուի հետ աշխատանքի վրա և փորձում է իր զգացմունքներն օգտագործել ի շահ շահառուի,
 2. գիտակցում է իր զգացմունքները, սակայն ոչինչ չի անում,
 3. մերժում է իր զգացմունքները,
 4. հսկում/պաշտպանում է զգացմունքների գիտակցումը՝ դրանք պահպանելով մակերեսային մակարդակի վրա:
- Ինչպիսի՞ գնահատող հմտություններ ունի մասնագետը/ աշխատակիցը (որը բացահայտվում է խոսքում կամ գրավոր փաստաթղթերում բերված փաստարկների միջոցով).
 1. տեսնում է ամբողջ հիմնախնդիրն ու դրա հետևանքները/ ազդեցությունները: Տեսնում է վարքի ազդեցությունը թե՛ շահառուի կյանքի և թե՛ աշխատող-շահառու փոխհարաբերությունների վրա: Համեմատում է բերված փաստարկները: Կատարում է սուպերվիզորական առաջարկությունների ռացիոնալ վերլուծություն,
 2. բարձր մակարդակ. փոքր-ինչ անհետևողական է և խիստ, քան առաջին դեպքում,
 3. խառը մակարդակ. տարբեր դեպքերում կիրառում է տարբեր մոտեցումներ, կարողանում է տեսնել խնդիրները, սակայն ոչ դրանց ունեցած ազդեցությունները,
 4. խառը մակարդակ. խոսքային մակարդակում բավականին կազմակերպված են մտքերը, սակայն գրավոր խոսքում մտքերը ցրված են,

5. սահմանափակ մակարդակ. ախտորոշիչ մտածողությունը հիմնականում սահմանափակ է և մասնատված: Չնայած այն հնարավոր է ուսուցման միջոցով բարելավվել,
 6. ցածր մակարդակ, քննարկումների ընթացքում արտահայտած մտքերն ու կատարած դիտարկումներն այնքան մակերեսային են, որ չեն կարող սուպերվիզորական քննարկման նյութ դառնալ:
- Ինչպիսի՞ մոտեցումներ է մասնագետը կիրառում սուպերվիզորային քննարկումների/ հանդիպումների ընթացքում.
1. խոհուն, ինքնաբուխ, ընդհանուր առմամբ դրական,
 2. մի փոքր ցրված, ինքնաբուխ, ընդհանուր առմամբ դրական,
 3. վիճաբանող է, փոքր-ինչ թշնամական վերաբերմունք ունի, սակայն վերջինս այնքան էլ արտահայտված չէ,
 4. պաշտպանողական. ըստ երևույթին, որոշակի վախ կա սուպերվիզորի մտադրությունների առնչությամբ, մեղմ է, ազնիվ,
 5. պասիվ թշնամություն. բացասական վերաբերմունք, որը խոչընդոտում է ուսուցմանը,
 6. ակտիվ թշնամանք, բացասական վերաբերմունք, որը խոչընդոտում է ուսուցմանը,
 7. այլ գործոններ:
- Ինչպես՞ է աշխատողը փորձում խթանել շահառուի մասնակցությունը իրականացվող աշխատանքներին.
1. ստեղծագործական, անհատական մոտեցման կիրառում, որը համապատասխանում է բացահայտ և թաքնված գործոնների մասին գոյություն ունեցող պատկերացումներին,
 2. կիրառում է անհատական մոտեցում, համապատասխանաբար հաշվի է առնում ակնհայտ գործոնները, աշխատանքի ընթացքում ճկունություն է դրսևորում,
 3. իրականացվող գործողությունները թերի են, ոչ համարժեք կամ մակերեսային, սակայն հիմնականում, իրավիճակից կախված, կարողանում է ճկունություն դրսևորել,
 4. կիրառվում են կոշտ մոտեցումներ, որոնք հիմնականում տեղին չեն և փոքր-ինչ աղավաղված,
 5. կիրառվող մոտեցումները խիստ աղավաղված են, կոշտ և անհամարժեք իրավիճակին:

Սուպերվիզիայի արդյունքների գնահատման գործիք #2

Գնահատման մեկ այլ գործիք կարող է լինել հետևյալը, որը սուպերվիզորին հնարավորություն է տալիս պատասխանելու՝ ընկրելով առաջարկվող չորս կամ հինգ տարբերակներից մեկը: Աշխատանքի կատարման մակարդակները կարող են սահմանվել տարբեր ձևերով:

1) Ակնկալվող մակարդակից նշանակալիորեն ավելի բարձր մակարդակ	1) Գերազանց	1) Առաջարկ/առաջավոր
2) Ակնկալվող մակարդակից բարձր մակարդակ	2) Միջինից բարձր	2) Շատ լավ
3) Ակնկալվող մակարդակ	3) Միջին	3) Լավ
4) Ակնկալվող մակարդակից ցածր մակարդակ	4) Միջինից ցածր	4) Ցածր
5) Նշանակալիորեն ավելի ցածր, քան ակնկալվող մակարդակն է	5) Ցածր	5) Անբավարար

Երբ սուպերվիզորը չունի համապատասխան քանակությամբ տվյալներ՝ եզրակացություն անելու համար, նշում է «0» տարբերակը:

Այս սանդղակներից յուրաքանչյուրը կարող է կիրառվել գնահատման չափանիշների հետևյալ ցանկի միջոցով:

	Աշխատանքի կատարման մակարդակը					
➤ Գիտակցում է սեփական գզացմունքները և վերահսկում դրանք, այնպես որ չխոչընդոտեն իր և շահառուի հետ համատեղ իրականացվող աշխատանքին:	1	2	3	4	5	0
➤ Շահառուի հետ փոխհարաբերություններ բնութագրվում են հոգեբանական անվտանգությամբ, փոխհասկացվածությամբ և հեշտությամբ:	1	2	3	4	5	0
➤ Ունակ է հասկանալու տարբեր տեսակի վարքի բազմազանությունը, մինչդեռ չի հանդուրժում իր կողմից անընդունելի համարվող վարքի դրսևորումը:	1	2	3	4	5	0
➤ Հստակ և ճշգրիտ պատկերացում ունի խնդրահարույց իրավիճակի վերաբերյալ:	1	2	3	4	5	0

➤ Ունակ է կազմակերպելու և համադրելու սոցիալական ուսումնասիրության մասին առկա տեղեկատվությունը՝ այն համապատասխանեցնելով շահառուի իրավիճակին:	1	2	3	4	5	0
➤ Ինչպես հարկն է, հաստատում է, գտնում և ձևափոխում ավտորոշիչ ձևակերպումները:	1	2	3	4	5	0
➤ Ունակ է մոբիլիզացնելու համայնքի ռեսուրսներն ի շահ շահառուի:	1	2	3	4	5	0
➤ Ունակ է ընդունելու միջամտության սահմանափակ նպատակներն առանց հիասթափության զգացման:	1	2	3	4	5	0
➤ Խթանում է շահառուի ակտիվ հաղորդակցությունը հարցազրույցի ընթացքում:	1	2	3	4	5	0
➤ Հասկանում է և արձագանքում ինչպես ոչ խոսքային, այնպես էլ խոսքային/ վերբալ հաղորդակցությանը:	1	2	3	4	5	0
➤ Փաստաթղթերը ցույց են տալիս աշխատող-շահառու փոխազդեցությունների և աշխատողի ավտորոշիչ մտածողության բնույթը:	1	2	3	4	5	0
➤ Կառուցողական և քննադատական մոտեցում է դրսևորում գործակալության այն ռազմավարությունների և կանոնակարգերի նկատմամբ, որոնք խոչընդոտում են ծառայության մատուցմանը:	1	2	3	4	5	0
➤ Ունակ է ներդրում ունենալու սուպերվիզորական քննարկումների ընթացքում ընթացող կառուցողական բանավեճերին:	1	2	3	4	5	0
➤ Պատասխանատվություն է կրում՝ սեփական ուսումնական կարիքները սուպերվիզիայի շրջանակներում հաստատելու/ հիմնելու համար:	1	2	3	4	5	0

Հետևյալ երեք բաղադրիչները ներկայացնում են յոթ կետից բաղկացած սանդղակի կիրառումը, որն ուղեկցվում է բարձր և ցածր մակարդակների վերաբերյալ նկարագրական պնդումներով՝ հստակորեն սահմանելով գնահատվող վարքը:

1. Շահառուի հետ փոխհարաբերությունները, փոխադարձ հասկացողության, ջերմության և միմյանց ընդունելու մակարդակը.

Բարձր՝ ուշադիր է, հարգում է և մրտահոգված է շահառուի նկատմամբ, անկախ այն հանգամանքից, որ աշխատողը կարող է մերժողական վերաբերմունք ունենալ, նա սրեղծում է անվտանգ, անպարիժ, հեշտ, հանգիստ, հոգեբանորեն անվտանգ մթնոլորտ, կարեկցող է, նրբանկատ, շահառուն ազատ ինքնաարտահայտվում է, անկաշկանդ է և շփվող, քանի որ վստահում է սոցիալական

աշխատողին:

0. **Չկա բավականաչափ տեղեկատվություն՝ համապատասխան դատողություն անելու համար:**
1. **Չափազանց ցածր:**
2. **Ավելի շուտ ցածր, քան միջին:**
3. **Որոշակիորեն ավելի ցածր, քան միջին:**
4. **Միջին:**
5. **Որոշակիորեն ավելի լավ, քան միջին:**
6. **Ավելի շուտ լավ, քան միջին:**
7. **Չափազանց լավ:**

Ցածր՝ բարոյախոս է և քննադատող, սառը, դժգոհ, մեկուսացած, հոգեբանորեն վախեցնող և պորենցիալ պարծիչ միջավայր է սրելով, շահառուն չունի գործելու ազատություն, իրեն անհանգիստ է զգում, կաշկանդված, չի վստահում մասնագետից, կամ նրանց փոխհարաբերություններում առկա է վստահության ցածր մակարդակ:

2. Ախտորոշիչ հմտություններ

Բարձր՝ գիտակցում է, նույնականացնում և հասկանում իրավիճակը, համապատասխանաբար օգտագործում է հոգեառցիալական, անհատական կամ խմբային դինամիկան, հակված է կատարելու ճշգրիտ ախտորոշումներ, օգտագործում է սոցիալական ուսումնասիրության նյութը, ի վիճակի է կոնցեպտուալացնել և խոսքային արտահայտում րալ անհատի իրավիճակի և աշխատող-շահառու փոխազդեցության դինամիկային, օգտագործում է տեսական կոնսուրուկտները, որոնք վերաբերում են անհատների և խմբերի մասին ճշգրիտ հետևություններ անելուն, տեխնիկական լեզուն ճշգրիտ է և/ կամ օգտագործվում է համապատասխանաբար:

0. **Չկա բավականաչափ տեղեկատվություն՝ համապատասխան դատողություն անելու համար:**
1. **Չափազանց ցածր:**
2. **Ավելի շուտ ցածր, քան միջին:**
3. **Որոշակիորեն ավելի ցածր, քան միջին:**
4. **Միջին:**
5. **Որոշակիորեն ավելի լավ, քան միջին:**
6. **Ավելի շուտ լավ, քան միջին:**
7. **Չափազանց լավ:**

Ցածր՝ բաց է թողնում նշանակալի հոգեառցիալական, հոգեդինամիկ փոխադարձ կապերի վերաբերյալ փաստերը, հասկանում է շահառուի վիճակը, աշխատող-շահառու փոխազդեցությունների դինամիկայի վերաբերյալ պարկերացումներն աղավաղված են, հակում ունի կարծրալիպացնելու շահառուին, տեսական կոնսուրուկտները կիրառում է անհամապատասխանորեն, տեխնիկական լեզուն օգտագործված է սխալ և/ կամ անհամապատասխան:

3. Աշխատանքային ծանրաբեռնվածության կառավարում

Բարձր՝ աշխատանքային ծանրաբեռնվածությունը կառավարվում է արդյունա-

վերորեն, աննկար, պահանջում է փոքր կամ գրեթե չի պահանջում համոզում կամ սրուզում, աշխատողի գործունեությունը արդյունավետ է և արդյունաբար, աշխատանքը կատարվում է համաձայն սահմանված ժամկետների:

0. Չկա բավականաչափ տեղեկատվություն՝ համապատասխան դատողություն անելու համար:

1. Չափազանց ցածր:

2. Ավելի շուտ ցածր, քան միջին:

3. Որոշակիորեն ավելի ցածր, քան միջին:

4. Միջին:

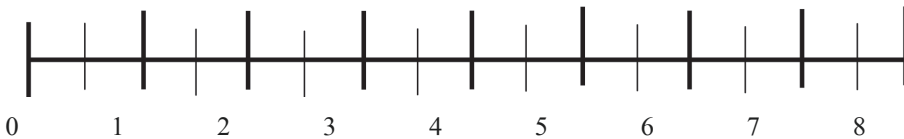
5. Որոշակիորեն ավելի լավ, քան միջին:

6. Ավելի շուտ լավ, քան միջին:

7. Չափազանց լավ:

Ցածր՝ կառավարումը բույլ է, ունակ չէ կառավարելու աշխատանքային ծանրաբեռնվածությունը առանց նշանակալի հիշեցման, համոզման, սրուզման, աշխատանքի արդյունքները և արդյունավետությունը ցածր է, հաճախ չի կառողանում աշխատանքը կատարել համաձայն սահմանված ժամկետների:

Ավելի նշանակալի տարբերակումներ կարող են արվել՝ օգտագործելով ստորև ներկայացված սանդղակը:



Անբավարար Ցածր Բավարար Միջինից բարձր Չափազանց լավ

Մուպերվիզորից պահանջվում է նշել սանդղակի այն կետը, որը համապատասխանորեն արարացրել է աշխատանքի կատարման մակարդակը:

Սանդղակը կիրառվում է ներքոնշյալ յուրաքանչյուր դրույթի համար առանձին-առանձին.

1. ընդունում է և կանոնակարգում է շահառուի նկատմամբ սեփական համոզմունքները, նախապաշարմունքները, բացասական ռեակցիաները,

2. ընդունում է շահառուի ունակությունների և մոտիվացիայի մասին սահմանափակումները և աշխատում է շահառուների տեմպին համընթաց,

3. ճշգրիտ են դատողությունները այն մասին, թե ինչպիսի տեղեկատվություն պետք է ձեռք բերվի համապատասխան իրավիճակում,

4. միջամտության եղանակների ընտրությունը հիմնված է սոցիալական դեպքի ուսումնասիրության և սոցիալական աշխատանքի տեսական հիմքերի վրա,

5. կարողանում է օգտագործել փոխհարաբերությունները՝ որպես աջակցող ռեսուրս,

6. միջամտության ընթացքում նա կարողանում է նպաստել շահառուի մոտ ինքնօգնության հմտությունների զարգացմանը,

7. կարող է մույնականացնել և օգտագործել միջամտության համապատասխան ռազ-

մավարություններ, որոնք ավելի համապատասխան են շահառուի կարիքներին,

8. հասկանում է շահառուի թաքնված, ինչպես նաև ակնհայտ վերբալ (խոսքային) և ոչ վերբալ (ոչ խոսքային) հաղորդակցությունը հարցազրույցի ընթացքում,

9. հարցազրույցի ընթացքում կիրառում է արդյունավետ դադարները, լռությունը, անցումները,

10. փաստաթղթավորումը լավ է կազմակերպված և արտացոլում է դեպքի վիճակի հիմնական մասերը,

11. հասկանում է սեփական դերը և դիրքը գործակալության կառուցվածքում և ներկայացնում հաղորդակցության ընթացքում,

12. շահառուի հետ աշխատանքում կարողանում է կիրառել սուպերվիզիայի արդյունքում ձեռք բերված հմտությունները,

13. աշխատանքային թիմում գործառնում է արդյունավետորեն, թիմում հանդես է գալիս որպես «ռեսուրս-անձ»:

Գնահատման արդյունքները կարող են ներկայացվել աստիճանակարգված պնդումների ձևով:

Խորհրդատվության հայցի նմուշ

ԽՈՐՀՐԴԱՏՎՈՒԹՅԱՆ ՀԱՅՑ N		
<i>Սոցիալական աշխարհի ծածկագիր</i>		<i>Դեպքի ծածկագիր</i>
Խորհրդատվության նպատակ		
Սուպերվիզորին ներկայացվող դեպքի վարման փաստաթղթեր (ներկայացնել փաստաթղթերի ցուցակ)		
Հարցադրում սուպերվիզորին		
Սոցիալական աշխատողի դիտարկումներ ու մեկնաբանություններ		

Սուպերվիզիայի իրականացման պլանի օրինակ

Սուպերվիզիայի ծառայություններ սրացող մասնագետի անունը, ազգանունը/ ծածկագիրը

Սուպերվիզիայի ծառայություններ փրամադրող մասնագետի անունը, ազգանունը/ ծածկագիրը

1. Սուպերվիզիայի իրականացման նպատակները՝

2. Սուպերվիզիայի իրականացումից ակնկալվող արդյունքները՝

3. Սուպերվիզիայի իրականացման ժամանակահատվածը՝

4. Հատուկ նշումներ

Մուպերվիզորի օրագրի օրինակ

Մուպերվիզորի անուն ազգանուն / ծածկագիր							
Աշխատանքի անվանում* (նշել համապատասխան թիվը)	Ամիս, ամսաթիվ	Համընթաց տնտեսական (լուր)	Համընթաց դիպման նպատակ	Համընթաց մասնակց/ներ (մասնագետի/ներ կամ շահառուի/ներ ծածկագրեր)	Համընթաց նախնական արդյունքներ	Համընթաց շարունակելիության մասին նշումներ	

* Աշխատանքի անվանում (նշել համապատասխան թիվը)

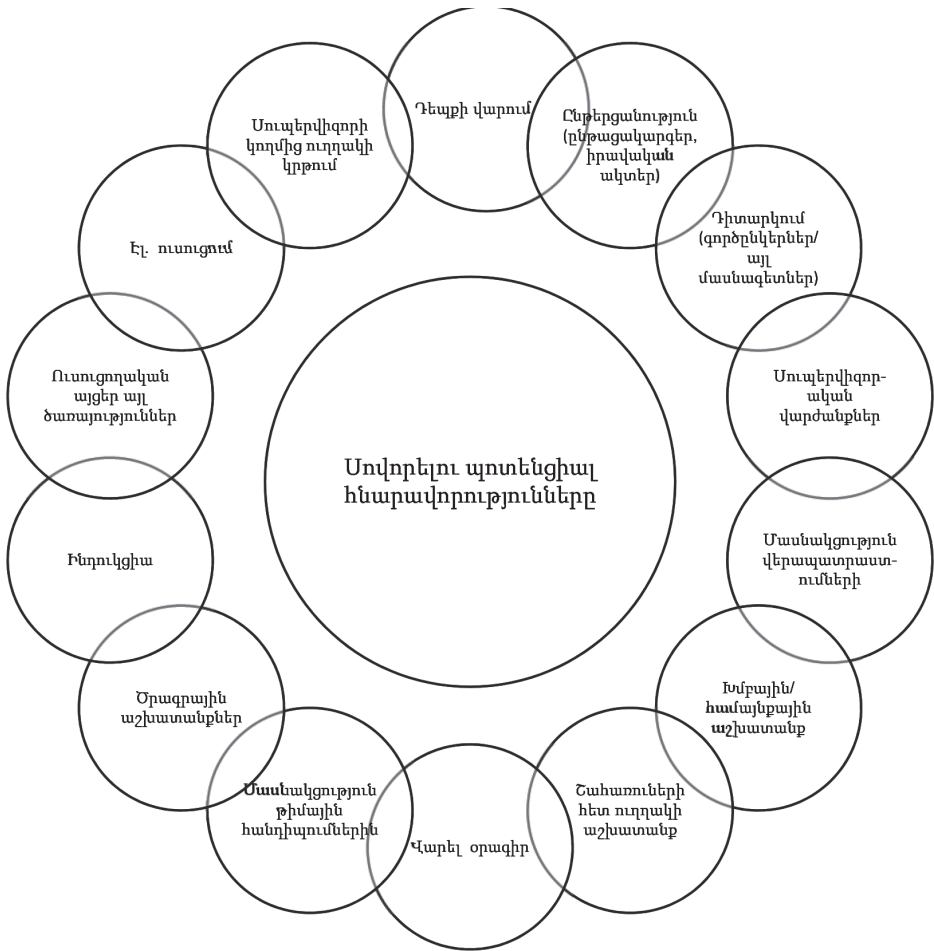
- 1. կրթական խորհրդատվություն
- 2. աջակցային խորհրդատվություն
- 3. նախապատրաստական աշխատանքներ
- 4. վարչական աշխատանքներ
- 5. այլ (նկարագրել)

Կրթական պլանի օրինակ

Կրթական կարիքներ	Կրթական հնարավորություններ	Պատասխանատվություն և շրջանակ	Վերանայում	Արդյունքներ	Նշումների հմար
Այս հատվածում մանրամասնորեն ներկայացվում են սուպերվիզի անհատական կրթական կարիքները:	Այս հատվածում ներկայացվում են այն անձինք/կազմակերպությունները, որոնք պատասխանատու են սուպերվիզի կրթական հնարավորությունների:	Այս հատվածում ներկայացվում են այն անձինք/կազմակերպությունները, որոնք պատասխանատու են սուպերվիզի կրթական հնարավորությունների իրացման համար:	Կրթական պլանի վերանայման ժամկետները:	Այն, ինչ սուպերվիզի կարող է ակնկալել կրթական գործընթացից, կամ այն, ինչ սուպերվիզի կտվորի կրթական սուպերվիզիայի արդյունքում:	Այս պլանակը կարելի է օգտագործել՝ լրացուցիչ նշումներ անելու համար, օրինակ՝ սուպերվիզի բավարարվածությունը, բացառությամբ լրացուցիչ կրթական կարիքների և այլն:
Գնահատման հնարավորությունների շարունակական գաղափար	- Գնահատման տարբեր շեղիքի և մեթոդների մշակում: - Գնահատման արդյունքների վերանայում և փոխադրում կառույցի գնահատման ընթացակարգերի ու չափորոշիչների կիրառում: - Գնահատման մասնակցային մոդելի մշակում:	Սուպերվիզիոր, անհատական, վերապատրաստումներ, սեմինարներ, իրականացնող կառույցներ:	7.08.16 7.05.17 Մինչև 21.08.16 Մինչև 31.05.17	Օրինակ՝ սուպերվիզի մեթոդների կառավարման և հաղորդակցման հնարավորություններ:	Օրինակ՝ սուպերվիզիորի արդյունավետություն, համարման մասնագիտական աճի մոդելի կառույցային կառուցում:

**Հավելված 2. Ուղղորդումներ՝ սուպերվիզիայի գործընթացի վերաբերյալ
օգնություն սուպերվիզորին**

Կրթվելու հնարավորությունները սուպերվիզիայում



Պրակտիկ գործունեության դիտարկում իրականացնելու ուղղորդումներ

Սոցիալական աշխատանքում դրական դերային մոդելների միջոցով իրականացվող պրակտիկ ուսուցումը բավականին կարևոր է և օգտակար:

«Դիտարկումը» կարող է տարբեր կերպ մեկնաբանվել: Սուպերվիզի կողմից իրականացվող աշխատանքի արդյունավետության համար պատասխանատու է մախ սուպերվիզն, ապա նաև նրա սուպերվիզորը:

Նախքան բուն դիտարկման գործընթացը դիտարկվողը պետք է դիտարկողին բացատրի իր կողմից իրականացվող աշխատանքի բովանդակությունը: Սա թույլ է տալիս երկու կողմերին առավելագույնի հասցնել ակնկալվող կրթական արդյունքները: Դիտարկողը պետք է անհրաժեշտության դեպքում հարցեր տալու, հստակեցումներ անելու հնարավորություն ստանա:

Դիտարկման ընթացքում դիտարկողը (սուպերվիզ) պետք է կարողանա ցուցադրել սոցիալական աշխատանքի իրականացման գործընթացում արդյունավետորեն աշխատելու կարողությունները: Վերջինս ենթադրում է վեց հիմնական դերերի կատարում:

Դեր 1. Նախապատրաստել անհատների, ընտանիքների հետ աշխատանքը՝ նրանց կարիքների գնահատման նպատակով:

Դեր 2. Պլանավորել, իրականացնել, վերանայել և գնահատել սոցիալական աշխատանքի գործընթացը:

Դեր 3. Աջակցել անհատներին իրենց կարիքները, տեսակետները և իրավիճակը ներկայացնելու հարցում:

Դեր 4. Կառավարել ռիսկերը, որոնց հանդիպում են անհատները, ընտանիքները, խմբերը, համայնքները, Դուք և Ձեր գործընկերները:

Դեր 5. Կառավարել և լինել հաշվետվողական:

Դեր 6. Սոցիալական աշխատանքի պրակտիկայում ցույց տալ/կիրառել մասնագիտական հմտությունները:

Շատ կարևոր է, որ դիտարկման ընթացքում սուպերվիզն հնարավորություն ունենա վերոնշյալ ոլորտներից հնարավորինս շատերում ներգրավված լինելու: Օրինակ՝ դիտարկման ընթացքում Դուք (սուպերվիզոր/ ավագ մասնագետ) գնահատում եք իրականացրել, դա նշանակում է, որ կատարել եք 1-ին և մասնակիորեն 4-րդ դերերը, հետևաբար պետք է աշխատել նաև մյուս իրավիճակների դիտարկումն ապահովելու ուղղությամբ:

Դիտարկման արդյունքում սուպերվիզն իր փորձառության վերաբերյալ ձևաթուղթ է լրացնում՝ անդրադառնալով դիտարկումների բովանդակությանն ու ձեռք բերած գիտելիքներին: Նման ձևաթուղթ պետք է լրացնի նաև դիտարկվող մասնագետը: Այս ձևաթղթերը հետագայում մասնագետի կոմպետենտության մակարդակը, գործընթացի արդյունքները գնահատելու հնարավորություն կտան:

Ուղղորդումներ սուպերվիի օրագրի վարման վերաբերյալ

Օրագրի վարումը նպատակահարմար է ձեռք բերված գիտելիքները մեկ անգամ ևս վերլուծելու համար: Օրագիրը գրելու ոճն ազատ է, սակայն թե այն լրացնելու գաղափարներ եք փնտրում, ապա կարող եք օգտվել ներքոնշյալ տարբերակներից:

Տարբերակներից մեկն առաջարկում է օրագիրը լրացնելիս օգտագործել հետևյալ բանաձևը:

• **Օբյեկտիվորեն նկարագրել տեղի ունեցածը, այսինքն՝ պատասխանել հետևյալ հարցին՝ «Ի՞նչ տեսա և ի՞նչ լսեցի»:**

• **Մեկնաբանել իրադարձությունները, բացատրե՛ք, թե ինչ տեսաք և լսեցիք (ներքին մտքեր, զգացմունքներ, վարկածներ, եզրակացություններ):**

• **Գնահատել դիտարկածի/տեսածի և սովորածի արդյունավետությունը արե՛ք դիտարկումների հետ ուղղակիորեն փոխկապակցված դատողություններ: Պատասխանե՛ք հետևյալ հարցերին՝ «Ինչպիսի՞ տեսակետ ունեմ սեփական փորձառության և դիտարկումների վերաբերյալ», «Ինչո՞ւ»:**

• **Պլանավորել, թե ինչպես պետք է արդյունավետորեն օգտագործեք ստացված տեղեկատվությունը: Ինչպիսի՞ առաջարկություններ ունեք (եղե՛ք հստակ): Մտածե՛ք հետևյալի մասին՝ «Ինչպե՞ս եմ կարող ձեռք բերած գիտելիքներս կիրառել ապագայում»:**

Մեկ այլ մոտեցման շրջանակներում օրագիրը վարողին առաջարկվում է առաջնորդվել փորձարարական ուսուցման շրջանակով, այսինքն.

Ի՞նչ է փորձառությունը:	Ի՞նչ էր իրենից ներկայացնում փորձառությունը:
Վերլուծական դիտարկում՝	Ինչպիսի՞ զգացմունքներ և մտքեր ունեք այդ փորձառության նկատմամբ:
Վերացական կոնցեպտուալիզացիա՝	Ինչպե՞ս կարող եք Ձեր նախկին փորձառությունը և առկա գիտելիքները օգտագործել՝ ներկա փորձառությունից արդյունք ստանալու նպատակով:
Ակտիվ փորձարկում՝	Եթե իրադարձությունը կրկնվեր, ինչպե՞ս կվարվեիք: Ի՞նչ լրացուցիչ գիտելիքների կարիք ունեք:

Հիմնվելով Գիբսի (1998) կողմից առաջարկված վերլուծական մոդելի վրա՝ Վիլիամսն ու Ռուբերն (2007:141) առաջարկում են ներքոհիշյալ մոտեցումը:

- ⇒ Նկարագրություն. Ի՞նչ է պատահել:
- ⇒ Զգացմունքներ. Ի՞նչ եմ զգում և մտածում:
- ⇒ Գնահատում. Ի՞նչն էր լավ, իսկ ինչը՝ ոչ:
- ⇒ Վերլուծություն. Ի՞նչ դասեր կարելի է քաղել ստեղծված իրավիճակից:
- ⇒ Եզրակացություն. Ի՞նչ լրացուցիչ բան է հնարավոր անել:
- ⇒ Գործողությունների պլան. Ի՞նչ սովորեցի: Եթե մնան դեպք պատահի, ինչ-

պե՞ս կվարվեն:

Յորքի համալսարանը (2000) մշակեց մեկ այլ մոդել՝ ուղղակի դիտարկման համագործակցային մոդելը: Այս մոդելը ենթադրում է սուպերվիզորի և սուպերվիզի համատեղ քննարկումներ տարբեր ոլորտների/ բնագավառների դիտարկումից հետո: Քննարկման թեմաները պետք է հետևյալները լինեն.

- ⇒ անակնկալները,
- ⇒ բավարարված անկալիքները,
- ⇒ չբավարարված անկալիքները,
- ⇒ ձեռք բերած գիտելիքները:

Մոդելի հեղինակները պնդում են, որ այս թեմաների շրջանակներում հնարավոր է խթանել ակտիվ քննարկում ցանկացած տիպի փորձառության վերաբերյալ:

- ⇒ Ի՞նչն ինձ անակնկալի բերեց:
- ⇒ Ինչի՞ց եմ բավարարված:
- ⇒ Ի՞նչն ինձ չբավարարեց:
- ⇒ Ի՞նչ սովորեցի:
- ⇒ Ի՞նչն եմ ապագայում կարողանում այլ կերպ անել:

Օրագիրը լրացնելիս կարևոր է հիշել, որ դա ավելին է, քան ուղղակի պատմությունը կամ տեղի ունեցած իրադարձության նկարագրությունը: Իրադարձության յուրաքանչյուր ակնառտես կարող է դրա մասին պատմություն պատմել, սակայն Ձեր պատմությունը յուրահատուկ են դարձնում իրավիճակի վերաբերյալ Ձեր տեսակետի արտահայտումը, իրավիճակի վերլուծությունը:

Իսկապես վերլուծական կարելի է համարել աշխատանքն այն դեպքում, երբ Դուք հստակորեն պատկերացնում եք ապագայում մման դեպքի հանդիպելու պարագայում Ձեր կողմից իրականացվելիք գործողությունները:

**Սուպերվիզորի աշխատանքը բազմամասնագիտական թիմերում.
արգելքներ և նպաստող գործոններ**

Ստորև ներկայացվում են այն գործոնները, որոնք նպաստում կամ խոչընդոտում են բազմամասնագիտական թիմի աշխատանքին:

Բազմամասնագիտական թիմի աշխատանքին նպաստող գործոնների թվում են.

- ⇒ անձնական համձնառությունը, հատկապես ղեկավար անձնակազմի էնտուզիազմը,
- ⇒ ընդհանուր նպատակն ու տեսլականը,
- ⇒ դերերի և հաղորդակցության հստակությունը,
- ⇒ հրավիրող կազմակերպության անկեղծ աջակցությունը:

Բազմամասնագիտական թիմի աշխատանքին խոչընդոտող գործոնների թվում են.

- ⇒ «ընդհանուրի» բացակայությունը և ցրված լինելը,
- ⇒ թիմի անդամների մոտեցումները. մասնագիտական հիերարխիան և գերիշխելու ցանկությունը կարող են բացասական տարբեր արձագանքների պատճառ դառնալ:

Մասնագիտական չափորոշիչների պահպանման հարցում մասնագիտական մարմինների դերը: Իրականում հստակ չէ այն՝ արդյոք թիմի անդամներից ոմանք կարող են հարցեր բարձրացնել՝ կապված մասնագիտական չափորոշիչների վերաբերյալ, կամ արդյոք մասնագիտական մարմինները որոշակի բարդություններ/ արգելքներ կստեղծեն:

Տե՛ս **Wilson V. and Pirrie A.** (2000), Multidisciplinary Teamworking: Beyond the Barriers? A Review of the Issues. (Edinburgh) SCRE:

Կոնֆլիկտի լուծում. ուղղորդումներ սուպերվիզորի համար

Կոնֆլիկտի լուծման գործընթացը բաղկացած է մի քանի փուլերից: Ընդ որում՝ տարբեր հեղինակների մոտ փուլերի թիվը տարբերվում է: Սակայն հիմնական գործընթացի բովանդակությունը ներկայացված է ստորև:

1. Երբ հայտնվում էք պոտենցիալ կոնֆլիկտային իրավիճակում, աշխատե՛ք խուսափել մրցակցային կամ պաշտպանողական մոտեցումից: Ձեր առաջնային նպատակը պետք է լինի այնպիսի մոտեցման դրսևորումը, որը հնարավորություն կտա թե՛ Ձեզ, թե՛ կոնֆլիկտի մյուս կողմին օգուտ քաղելու ընդունված որոշման արդյունքում:

Սա անելու համար նախ և առաջ Դուք պետք է հստակեցնե՛ք յուրաքանչյուր կողմի կարիքները: Այստեղ այնպիսի հմտությունների կարիքի կա, ինչպիսիք են՝ աջակցային հարցումը, լսելը, սեփական կարիքներին հաղորդակից դարձնելը և այլն: Կոնֆլիկտի առկայությունը խոսում է այն մասին, որ դիմացինը կարող է բավականին բորբոքված լինել: Նման պարագայում գործողությունների հնարավոր տարբերակներն են.

- ի սկզբանե մի՛ պաշտպանեք ինքներդ Ձեզ. դա կարող է հակադրություն առաջացնել,
- արձագանքե՛ք զգացմունքներին, բացահայտորեն ցո՛յց տվեք, որ հասկանում եք, թե ինչու է այդքան բարկացած,
- հասկացե՛ք նրա տեսակետը: Դուք պարտավոր չեք ընդունել, բայց հասկանալ պարտավոր եք:

Այս գործընթացը պետք է օգնի անձին հանգստանալ:

Կոնֆլիկտի լուծման հիմնական տարրերից մեկը ենթադրում է հետևյալը.

- պետք է բաց լինել՝ հասկանալու համար տարբերությունների/ բազմազանության առավելությունները,
- հարմարվելու կամ բանակցության մեջ մտնելու պատրաստակամությունը,
- տեսակետը, որ պետք է արձագանքել խնդրին, ոչ թե անձին,
- անհամաձայնությունները կամ պոտենցիալ կոնֆլիկտները խնդիր չեն:

Դրանք ավելի շուտ հարաբերությունների ստեղծման հնարավորություն են:

2. Հենց յուրաքանչյուր կողմի կարիքները արտահայտվում են, հաջորդ փուլը բանակցությունն է: Բանակցությունների առարկան խնդիրն է: Հնարավորության դեպքում պարզե՛ք ընդհանրությունները: Եթե խնդիրը մեծ է, արդյո՞ք այն կարող է լուծվել:

Եթե բանակցությունները թեժանում են.

- ⇒ վերահսկե՛ք Ձեր զգացմունքները,
- ⇒ որոշ մեկնաբանություններ թողե՛ք անպատասխան,

⇒ նորից հանդիպելու վերաբերյալ համաձայնություն ձեռք բերեք և ընդհատեք զրույցը:

Լուծում փնտրելիս.

- ⇒ լուծման առաջարկ ներկայացրե՛ք,
- ⇒ բանակցե՛ք՝ «Ես սա կանեմ, եթե Դուք անեք այն»,
- ⇒ ժամանակավոր համաձայնագիր կնքե՛ք:

3. Միջնորդություն

Եթե հաղթանակ/ հաղթանակ իրավիճակին հասնելու հնարավորություն չկա, ապա կարող է միջնորդության դիմելու անհրաժեշտություն առաջանալ: Միջնորդին ներկայացվող պահանջները ներառում են.

- ⇒ լինել անկեղծ այն հարցում, որի նպատակը փոխադարձ օգուտն է,
- ⇒ հստակ իմանալ, որ կողմերը պատրաստ են / ցանկանում են լուծել խնդիրը,
- ⇒ յուրաքանչյուր կողմի արտահայտվելու հնարավորություն տալ և համոզվել, որ միմյանց ճիշտ են հասկացել,
- ⇒ առաջարկությունների ներկայացման խթանում (միջնորդը պետք է խուսափի սեփական առաջարկություններն անելուց),
- ⇒ մվազեցնել պրովակատիվ մեկնաբանությունների կամ վարքի կրկնման հնարավորությունները (անտեսում, սպառնալիքներ և այլն):

4. Լուծում. համաձայնագրի վերաբերյալ ունեցե՛ք հստակ տեսակետ: Հիշե՛ք, որ երկու մարդու համար շատ ավելի հեշտ է կոնֆլիկտային իրավիճակի նկատմամբ առկա տարբեր մոտեցումների պահպանումը:

Հորիզոնական և ուղղահայաց գիտելիք. ուղղորդումներ սուպերվիզորի համար

Հորիզոնական և ուղղահայաց գիտելիքը կարող է տարբեր կերպ սահմանվել, սակայն ելնելով սույն վարժության առանձնահատկություններից՝ մենք այն կսահմանենք հետևյալ կերպ:

⇒ Ուղղահայաց գիտելիքը սոցիալական աշխատանքի հատուկ գիտելիք է, սակայն պարտադիր չէ, որ այն վերաբերի շահառուների կոնկրետ խմբին (մասնագիտական գիտելիքներ սոցիալական աշխատանքի տեսությունների վերաբերյալ, ինչպես օրինակ՝ ճգնաժամին միջամտության մոդել):

⇒ Հորիզոնական գիտելիքը շահառուների կոնկրետ խմբի վերաբերյալ գիտելիքի ամբողջությունն է, որը պարտադիր չէ, որ սոցիալական աշխատանքի գիտելիքների հենքի մաս լինի (օրինակ՝ գիտելիքներ երեխայի զարգացման փուլերի, հաշմանդամության որոշակի տեսակների մասին):

Սոցիալական աշխատողները պետք է տիրապետեն թե՛ ուղղահայաց, թե՛ հորիզոնական գիտելիքի: Շատ հաճախ, եթե սոցիալական աշխատողները տեղավորվում են այլ թիմ կամ այլ ոլորտ, կարիք է առաջանում ընդլայնելու հորիզոնական գիտելիքի սահմանները: Օրինակ, եթե սոցիալական աշխատողը երեխաների պաշտպանության բնագավառից տեղավորվում է հիվանդանոց՝ աշխատանքի, նրան անհրաժեշտ են լինում լրացուցիչ գիտելիքներ՝ առողջական վիճակի, դրա՝ ամենօրյա կյանքի վրա ունեցած ազդեցության և այլնի մասին:

Մասնագետները պետք է միմյանց հետ հաղորդակցվեն, որպեսզի ապահովվի արդյունավետ պրակտիկան: Իհարկե, սոցիալական աշխատողից ամենևին էլ չի պահանջվում այլ մասնագիտությունների վերաբերյալ խորքային գիտելիքների տիրապետումը, ինչպես օրինակ՝ բժշկությունը, սակայն որոշակի հիմնարար գիտելիքի առկայությունը պարտադիր պայման է: Քանի որ միայն այս դեպքում է հնարավոր այլ մասնագետին տեղին հարցեր տալը, հետևաբար նաև իրեն անհրաժեշտ տեղեկատվության ստացումը:

Իհարկե, սկսնակ սոցիալական աշխատողի մոտ ավելի շատ զարգացած է լինում ուղղահայաց գիտելիքը, սակայն արդյունավետ աշխատանք կատարելու համար անհրաժեշտ պայման է նաև հորիզոնական գիտելիքի համալրումը: Գործակալությունում աշխատանքի համար անհրաժեշտ գիտելիքների շրջանակին ավելի լավ ծանոթանալու համար սուպերվիզորը կարող է հետևյալ հարցերի պատասխանները գտնել:

⇒ Մասնագիտական թիմի անդամ-սոցիալական աշխատողները ինչպիսի՞ հորիզոնական գիտելիքի կարիք ունեն:

⇒ Ինչպե՞ս են նրանք կուտակել այս գիտելիքը:

⇒ Ինչպե՞ս են օգտագործում այդ գիտելիքը:

Հավելված 3. Պրակտիկայում սուպերվիզորական միջամտությունը կարգավորող չափորոշիչներ¹

Սոցիալական աշխատողներին պետք է ապահովել պարբերական, կայուն և կառուցողական սուպերվիզորական միջամտության հնարավորությամբ:

Սոցիալական աշխատողները պետք է ստանան սուպերվիզորի ծառայությունները՝ կազմակերպության սահմաններից ներս որակյալ ծառայություններ ապահովելու, մասնագիտական գիտելիքներ և հմտություններ զարգացնելու, սոցիալական աշխատանքի էթիկայի և արժեքների մասին իրազեկվածությունը, աշխատանքից բավարարվածությունը մեծացնելու, ինքնավերլուծությունը հեշտացնելու, ինչպես նաև հուզական սպառումից խուսափելու նպատակով: Սուպերվիզորի հետ հանդիպումները պետք է պարբերական լինեն ոչ միայն փորձառու մասնագետների, այլև նոր ավարտած, փորձառության պակաս ունեցող մասնագետների և նոր աշխատակիցների համար:

- *Նոր ավարտած մասնագետների և սկսնակ սոցիալական աշխատողների համար՝ շաբաթական 1 անգամից մինչև 2 շաբաթը 1 անգամ պարբերական հանդիպումներ 2 տարվա ընթացքում:*

- *Պրակտիկ դաշտ նոր մտնող փորձառու սոցիալական աշխատողների համար՝ շաբաթական 1 անգամից մինչև ամսական 1 անգամ պարբերական հանդիպումներ 1 տարվա ընթացքում:*

- *Մասնագիտական կոնկրետ ուղղության շրջանակներում փորձառու սոցիալական աշխատողների համար՝ սոցիալական աշխատողին անհրաժեշտ ժամանակահատվածում պարտադիր հանդիպումներ սուպերվիզորի հետ:*

- *Սուպերվիզորի հետ հանդիպումները կարող են իրականացվել մի շարք մեթոդներով, ինչպիսիք են՝ անհատական հանդիպումները, դիադիկ (երկու սոցիալական աշխատողների հետ) հանդիպումները, խմբային սուպերվիզիան, ինչպես նաև հեռակա հանդիպումները հաղորդակցման տարբեր միջոցների (հեռախոսազրույցներ, էլեկտրոնային ամսակազրույցներ, տեսակոնֆերանսներ և այլն) կիրառմամբ:*

Սուպերվիզիայի էությունը և նպատակները

Մասնագիտական սուպերվիզիան սահմանվում է որպես սոցիալական աշխատող-սուպերվիզիայի ծառայություններից օգրվող մասնագետի և խորհրդատու-սուպերվիզորի միջև փոխհարաբերություն, որի ընթացքում տեղի է ունենում

¹ Աղբյուրը՝ Սոցիալական աշխատանքի մասնագիտական չափորոշիչների, «Սոցիալական աշխատողների հայկական ասոցիացիա», Երևան, 2015:

մասնագիտական գիտելիքների, փորձի և էթիկայի վրա հիմնված պրակտիկայի զարգացմանն ուղղված պատասխանատվության և հաշվետվողականության փոխանակում:

Սուպերվիզիան ունի 5 հիմնական նպատակներ, որոնք ապահովում են վերջինիս որակը.

- գիտելիքի և հմտությունների զարգացում,
- սոցիալական աշխատողի մասնագիտական զարգացում,
- սոցիալական արդարության ապահովում,
- վարչական գործառնությունների կամ խնդիրների լուծում,
- աջակցություն և նպաստում մասնագիտական ինքնավերլուծությանը:

Սուպերվիզիան սոցիալական աշխատողներին հնարավորություն է տալիս ավելի խորը հասկանալու և ընկալելու պրակտիկ իրավիճակները և միջամտության եղանակները:

Սուպերվիզիայի հիմնական բաղադրիչներն են.

- կազմակերպության աջակցությունը և սանկցիաները,
- սուպերվիզորի կողմից իր դիրքի հեղինակության ընկալումը և կիրառումը,
- ֆորմալ (չևսկան) կառուցվածք և չևսափ ունեցող հանդիպումները,
- պարբերաբար տեղի ունեցող հանդիպումները փոխադարձ հարգանքի մթնոլորտում,

• նպատակին հասնելու հնարավորությունները, ընթացիկ դիրարկման և հետադարձ կապի կառուցողական մեխանիզմները,

• աշխատանքի կատարման ընթացքում սոցիալական աշխատողի ուղղորդումը,

- մասնակիցների կողմից և վերջիններիս գնահատումը:

Սուպերվիզիայի ընթացքում իրականացվող գործողությունները երեք հիմնական բնույթ ունեն՝ վարչական, կրթական և աջակցող:

Վարչական սուպերվիզիան վարչական մեթոդների կիրառման գործընթաց է, որը հնարավորություն է տալիս սոցիալական աշխատողին արդյունավետ կատարելու աշխատանքը և որակյալ ծառայություններ մատուցելու: Վարչական սուպերվիզիան ուղղված է գործակալության քաղաքականությանը կամ կազմակերպության պահանջներին, ինչպես նաև կենտրոնանում է սուպերվիզիայի ծառայություններից օգտվող մասնագետի կողմից աշխատանքային գործառնությունների իրականացման և աշխատանքային պայմանագրին վերջինիս գործողությունների համապատասխանության գնահատման վրա:

Կրթական սուպերվիզիան կենտրոնանում է մասնագիտական խնդիրների վրա և վերաբերում է յուրահատուկ դեպքերին: Այն օգնում է սուպերվիզիներին ավելի լավ հասկանալ սոցիալական աշխատանքի ընթացքը, ինչպես նաև կատարելագործել սեփական գիտելիքներն ու հմտությունները:

Աջակցային սուպերվիզիան նվազեցնում է աշխատանքային սթրեսը, որը ծագում է սուպերվիզիների մեծ ծանրաբեռնվածության դեպքում: Այն շեշտադրում է աշխատանքային հաջողությունները և նպաստում է աշխատանքի արդյունավետության բարձրացմանը: Աջակցային սուպերվիզիան իրականացվում է պաշտպա-

նույնիսկ և վարահորի մթնոլորտում, որտեղ սուպերվիզորները կարող են լիարժեք մասնագիտական նույնականացում զգալ:

Սոցիալական աշխատանքի սուպերվիզորին ներկայացվող պահանջները

1. Սուպերվիզիայի ընդհանուր պահանջները ներառում են հետևյալ որակավորումները.

- ✓ տվյալ պետության կրթական չափորոշիչներից բարձրագույնին համապատասխանող սոցիալական աշխատանքի մասնագետի որակավորում,
- ✓ սոցիալական աշխատանքի առնվազն 5 տարվա մասնագիտական աշխատանքային փորձ,
- ✓ հաղորդակցման, կառավարման և վերապատրաստումների իրականացման հմտություններ,
- ✓ գործակալության սոցիալական աշխատողներից ընտրված սուպերվիզորի պարագայում՝ գործընկերների շրջանում համապատասխան մասնագիտական հեղինակության առկայություն: Եթե սուպերվիզորը հրավիրվում է, ապա անհրաժեշտ է մասնագիտական հեղինակության առկայություն համապատասխան ոլորտում,
- ✓ սուպերվիզորի մասնագիտացումը և փորձագիտական ոլորտը պետք է համապատասխանեն սուպերվիզիայի ծառայություններից օգտվող մասնագետի մասնագիտացմանը և աշխատանքային ոլորտին,
- ✓ մասնագիտական արդի տեխնոլոգիաների տիրապետում և համապատասխան վերապատրաստումների առկայություն (վկայական):

Սուպերվիզորները պետք է կոմպետենտ լինեն մասնագիտական տեսությունները կիրառելու և խորհրդատվություններ իրականացնելու հարցերում, ինչը պետք է պարբերաբար զարգացնեն մասնագիտական ամսագրերում լույս տեսնող հետազոտություններին և հոդվածներին ծանոթանալու և շարունակական կրթության միջոցով:

2. Սոցիալական աշխատանքի սուպերվիզորները ճանաչում են իշխանությունն ու հեղինակությունը, որոնք ժառանգել են ի պաշտոնե, և համապատասխանաբար կիրառում են դրանք իրենց աշխատանքում:

Գիտելիքի փոխանցման և զարգացման նպատակով համագործակցությունը հավասարակշռվում է սուպերվիզորի, պարտականությունների հիման վրա: Այնուամենայնիվ, սուպերվիզորի օգնությանը դիմելը չի նշանակում սուպերվիզորի գիտելիքների և փորձառության թերագնահատում և/ կամ անտեսում: Ավելին՝ սոցիալական աշխատանքի սուպերվիզորների կողմից թափանցիկ, քննադատորեն ռեֆլեքսիվ, ինչպես նաև համագործակցային գործընթացները նպաստում են սոցիալական աշխատողների ինքնավստահության բարձրացմանը, քանի որ նմանատիպ հարաբերություններում նրանք տեղեկացված են լինում էթիկական և պրակտիկայում ծագող մի շարք խնդիրների մասին:

Սուպերվիզիայում օբյեկտիվությունը պահպանելու համար կարևոր է՝

- ունենալ սուպերվիզիայի պայմանագիր՝ փոխադարձ համաձայնությամբ

հաստատված նպատակներով, պարտականություններով և ժամկետներով,

- պարբերաբար հետադարձ կապի մեջ լինել սուպերվիզորի հետ՝ նրանց նպատակների հետ կապված,
- համաձայնության գալ որևէ մեթոդի շուրջ, որի միջոցով հնարավոր կլինի լուծել հաղորդակցման և այլ տիպի խնդիրները սուպերվիզորի սեսիաների (սուպերվիզորի հետ հանդիպումների) ընթացքում,
- բացահայտել այն զգացմունքները, որոնք սուպերվիզորը ունեն շահառուների նկատմամբ, և որոնք կարող են ազդել վերջիններիս կողմից տրամադրվող մասնագիտական ծառայությունների վրա կամ սահմանափակել դրանք:

3. Սոցիալական աշխատանքի սուպերվիզորները պետք է ունենան սուպերվիզորի մասնագիտական գիտելիքներ և հմտություններ և զարգացնեն դրանք:

Դրանց թվում են՝

- սուպերվիզորի տեսական մոդելների մասին գիտելիքները,
- սուպերվիզորների կողմից փաստաթղթերի կազմման պահանջների մասին գիտելիքները,
- սուպերվիզորի հետ հարաբերություններում նախաձեռնող և նպատակալաց լինելու կարողությունը,
- մշակութային տարբերությունները հաշվի առնող պրակտիկայի իրականացման կարողությունը,
- տարբեր անհատականություններ ունեցող և տարբեր իրավիճակներում գտնվող սուպերվիզորի կարիքների համար անհատականացված մոտեցում դրսևորելու կարողությունը,
- սուպերվիզորի սովորելու կարիքի բացահայտման կարողությունը,
- աշխատողի զարգացման փուլերի մասին գիտելիքը և այլն:

4. Սոցիալական աշխատանքի սուպերվիզորները սոցիալական աշխատողների հետ «կիսում են» պատասխանատվությունը շահառուներին տրամադրվող ծառայությունների համար:

Ռիսկերի կառավարման նպատակով սուպերվիզորը պետք է կարողանա.

- երաշխավորել, որ սուպերվիզորի ծառայություններից օգտվող մասնագետի կողմից տրամադրվող ծառայությունները համապատասխանում են պրակտիկայի չափորոշիչներին,
- պահպանել սուպերվիզորի ընթացքում պատրաստված բոլոր հնարավոր փաստաթղթերը,
- մշտադիտարկված (մոնիթորինգի) ենթարկել սուպերվիզորի յուրաքանչյուր մասնագիտական գործողություն, բացահայտել այն բոլոր գործողությունները, որոնք կարող են վտանգ պարունակել շահառուի կյանքի, առողջության, բարեկեցության համար,
- բացահայտել և չեզոքացնել այն պայմանները, որոնք կարող են ազդել սուպերվիզորի պրակտիկայի արդյունավետության վրա հմտությունների, դատողությունների և պաշտպանվածության առումներով,

- սուպերվիզորները պետք է երաշխավորեն, որ շահառուի մասին տեղեկատվությունը գաղտնի է՝ բացառությամբ այն դեպքերի, երբ դրանց հրապարակումը պարտադրվում է օրենքով: Սուպերվիզորները աշխատանքի ընթացքում պետք է տեղեկացնեն իրենց շահառուներին, որ նրանց մասին տեղեկատվությունը քննարկվելու է սուպերվիզորի հետ,

- սուպերվիզորներն իրենց հերթին պարտավորվում են գաղտնի պահել սուպերվիզիայի ընթացքում ստացված տեղեկատվությունը և հրապարակել այն միայն օրենքով կամ իրավական այլ ակտերով պարտադիր դեպքերում և կարգապահական նկատառումներով: Գաղտնապահության պահպանման մասին կետը անպայմանորեն պետք է ներառվի պայմանագրում,

- սոցիալական աշխատանքի սուպերվիզորը մի շարք իրավիճակներում պետք է կարողանա որոշում կայացնել այլընտրանքային մոտեցումների և մասնագիտական միջամտությունների կիրառման վերաբերյալ: Եթե սուպերվիզորը մասնագիտական աշխատանքում կիրառում է այլընտրանքային պրակտիկա, ապա սուպերվիզորը պետք է վստահ լինի, որ վերջինս լիարժեք տիրապետում է այդ պրակտիկայի հմտություններին, և ինքն էլ փորձառություն ունի դրանում: Եթե սուպերվիզորը չունի այլընտրանքային պրակտիկայի փորձառություն և հմտություններ, ապա աշխատանքում պետք է ներգրավվի այլ սուպերվիզոր: Այդպիսի դեպքերում երկու սուպերվիզորները պետք է համատեղ գործունեություն ծավալեն՝ բախումներից խուսափելու և այլընտրանքային պրակտիկայի արդյունավետ կիրառման նպատակով:

5. Սուպերվիզիայի արդյունքների գնահատման և ավարտի չափորոշիչները սահմանվում են գրավոր ուղեցույցի միջոցով՝ ներառելով այն սուպերվիզիայի վերաբերյալ պայմանագրում՝ որպես հավելված:

SUPERVISION IN SOCIAL WORK

The Department of Social Work and Social Technologies of the YSU Faculty of Sociology along with “Harmonic Society” Armenian Association of Social Workers have developed an educational manual entitled «Supervision in Social Work».

The manual is aimed at helping social work students and professionals understand the concept of supervision in social work, its functions and processes, and its current challenges, as well as the current reforms in Social Protection System. For supervisors the manual offers a general overview of how to be a supervisor; a description of the functions of supervision (administrative, supportive, and educational); and the processes of implementation and coordination.

Current reforms in the social protection system are aimed at the specialization and personalization of social service provision. The reforms create a transition in social work job functions from mostly administrative activities to more professional, supportive, and empowering social work services through the methodology of case work. To this end, starting on January 1st, 2017, the responsibilities of social work practitioners became broader and more comprehensive.

The current economic situation hasn't led to increased financial support for social services, which forces social service agencies to do more with the same resources. One proposed solution has been to increase the productivity of each worker, but for this purpose greater managerial efficiency and imaginative agency management is required. The lack of financial resources has forced the practice has become more time-limited and results-oriented, which in turn has held workers more accountable and forced them to justify their worthiness through the demonstration of efficiency, effectiveness, and competence. Supervisory personnel are the crucial factor for affecting worker efficiency and productivity. As a consequence, supervision becomes increasingly more important as a source of training, and is often the only resource available to help workers enhance their skills and emotional resilience.

Current ISS reforms in the Armenian social protection system have resulted in a greater need to prioritize the allocation of scarce supplies. More than ever social workers face the need to make difficult decisions regarding what will or will not be done, as well as who will provide services and how they should provide them. Many triage decisions now require shared responsibility with decision makers.

Social service providers are not yet ready to undertake these new responsibilities due to the lack of education, resources, political will, awareness, and the like. Social service providers work under increasing levels of pressure, balancing increased levels of public distress, disease and disturbance while at the same dealing with rapid changes in economic and organizational structures. The staff will remain effective only if they are supported and well supervised. The combination of educational, administrative, and supportive

supervision is necessary for the development of competent, ethical, and professional social workers. To this end, the following preconditions are essential:

1. Legal, professional, and physical conditions to promote the implementation of newly added responsibilities.
2. “Professional care”: caring about the workforce.

Social work supervision is the professional mechanism that provides the above-mentioned professional care by offering targeted services to social work professionals. Good supervision requires the ability to effectively administer, support, and educate social services providers.

The “Supervision in social work” manual consists of 4 chapters. Chapter one provides a comprehensive overview of social work supervision including the significance of supervision in social work; the definition of supervision; and objectives for supervision. Chapter two introduces social work supervision functions including Administrative supervision (problems in implementation and functions); Educational supervision (definition, differentiation, content, processes, principles, and problems in implementation); and Supportive supervision. Chapters three and four take a more practical approach toward implementation and coordination of supervision; individual and group supervision; requirements for implementation of the supervision process; and performance evaluation including procedures and criteria for evaluation.

Հեղինակների մասին

**Միրա Անտոնյան,
ս.գ.թ., դոց.**

Միրա Անտոնյանը Երևանի պետական համալսարանի սոցիոլոգիայի ֆակուլտետի Սոցիալական աշխատանքի և սոցիալական տեխնոլոգիաների ամբիոնի դոցենտ է, ս. գ. թ.: Մ. Անտոնյանը փորձագետ է երեխաների բարեկեցության և իրավունքների պաշտպանության (այլընտրանքային խնամք, անչափահասների արդարադատություն, ծառայությունների ինստիտուցիոնալ բարեփոխումներ), համայնքային կրթության ոլորտներում: Մ. Անտոնյանը «Ներդաշնակ հասարակություն» սոցիալական աշխատողների հայկական ասոցիացիայի հիմնադիրներից է և գործող նախագահը: Ներկայումս նա «Սոցիալական աշխատողների միջազգային ասոցիացիայի» Եվրոպայի մասնաճյուղի գործադիր խորհրդի լիիրավ անդամ է: Մ. Անտոնյանը 44 ուղեցույցների, հետազոտությունների, գիտական հոդվածների հեղինակ է:

**Անահիտ Սահակյան,
հ.գ.թ., դոց.**

Անահիտ Սահակյանը Երևանի պետական համալսարանի սոցիոլոգիայի ֆակուլտետի դեկանի տեղակալն է, Սոցիալական աշխատանքի և սոցիալական տեխնոլոգիաների ամբիոնի դոցենտ, հ. գ. թ.: Ա. Սահակյանը երեխաների իրավունքների պաշտպանության ոլորտի Եվրամիության կողմից իրականացվող մի շարք ծրագրերի փորձագետ է: Ավելի քան 10 տարի Աշխատանքի և սոցիալական հետազոտությունների ազգային ինստիտուտի հրավիրյալ դասախոս է պրակտիկ սոցիալական աշխատողների շարունակական կրթության ասպարեզում: Ա. Սահակյանը «Ներդաշնակ հասարակություն» սոցիալական աշխատողների հայկական ասոցիացիայի վարչության անդամ է, շուրջ 25 գիտական գրքերի և հոդվածների հեղինակ:

**Արտակ Խաչատրյան,
փ.գ.թ., դոց.**

Արտակ Խաչատրյանը ԵՊՀ սոցիոլոգիայի ֆակուլտետի Սոցիալական աշխատանքի և սոցիալական տեխնոլոգիաների ամբիոնի վարիչ, «Բանբեր Երևանի Համալսարանի» հանդեսի «Սոցիոլոգիա, Տնտեսագիտություն» շարքի պատասխանատու խմբագիր, «Ներդաշնակ հասարակություն» սոցիալական աշխատողների հայկական ասոցիացիայի վարչության անդամ, փ. գ. թ., դոցենտ: Ա. Խաչատրյանն ակտիվորեն մասնակցում է Հայաստանում սոցիալական աշխատանքի մասնագիտական մշակույթի ներդրման և զարգացման գործընթացներին, հեղինակ է ավելի քան 50 տպագրված աշխատանքների:

**Ռուբեն Մարկոսյան,
տ.գ.թ.**

Ռուբեն Մարկոսյանը ԵՊՀ ուսանողների, շրջանավարտների և հասարակայնության հետ կապերի գծով պրոռեկտորն է, ԵՊՀ հանրային կառավարման ամբիոնի ասիստենտ, տեխ. գիտ. թեկնածու: Ռ. Մարկոսյանը սոցիալական պաշտպանության ոլորտում ունի ավելի քան 10 տարվա վարչական, ակադեմիական և փորձագիտական աշխատանքի փորձ, «Ներդաշնակ հասարակություն» սոցիալական աշխատողների հայկական ասոցիացիայի վարչության անդամ է:

**Նունե Գեղամյան
տ.գ.թ., դոց.**

Նունե Գեղամյանը ԵՊՀ սոցիոլոգիայի ֆակուլտետի Սոցիալական աշխատանքի և սոցիալական տեխնոլոգիաների ամբիոնի դոցենտ է, տ. գ. թ.: Ն. Գեղամյանը ԵՊՀ-ում աշխատում է 2005 թ.-ից: Նա նաև «Ներդաշնակ հասարակություն» սոցիալական աշխատողների հայկական ասոցիացիայի հիմնադիրներից է: Բազմիցս մասնակցել է միջազգային գիտաժողովների և սեմինարների, որոնք դեղի են ունենցել ՌԴ-ում, Իտալիայում, Իռլանդիայում և Հունաստանում: Նրա մասնագիտական հետաքրքրությունների ոլորտն ընդգրկում է սոցիալական քաղաքականությունը, «Սոցիալական աշխատանք» մասնագիտության արդի հիմնախնդիրները: Ն. Գեղամյանը մի շարք ուսումնաօժանդակ ձեռնարկների և գիտական հոդվածների հեղինակ և համահեղինակ է:

**Աննա Ոսկանյան,
ԵՊՀ, Սոցիալական
աշխատանքի
և սոցիալական
տեխնոլոգիաների
ամբիոնի դասախոս**

Աննա Ոսկանյանը Երևանի պետական համալսարանի սոցիոլոգիայի ֆակուլտետի Սոցիալական աշխատանքի և սոցիալական տեխնոլոգիաների ամբիոնի ասիստենտ է, ունի դասավանդման 20 տարվա փորձ: Ա. Ոսկանյանը փորձագետ է ընտանեկան աշխատանքի, տարեցների և կանանց բարեկեցության և իրավունքների, ինչպես նաև սոցիալական աշխատանքի արդի տեսության և մոդելների ոլորտում: Այս որակով նա մասնակցել է բազմաթիվ միջազգային և տեղական ծրագրերին: Աննա Ոսկանյանը 2 գրքի և շուրջ 30 ուղեցույցների և գիտական հոդվածների հեղինակ է: Նա սոցիալական աշխատանքի պրակտիկ սուպերվիզիա իրականացնող առաջին մասնագետներից մեկն է Հայաստանում:

About the authors

Mira Antonyan

Dr. Mira Antonyan is associate professor at YSU's Faculty of Sociology, Department of Social Work and Social Technologies, with a Ph.D. in Sociology. Dr. Antonyan is an expert in the fields of child welfare and advocacy (alternative care, juvenile justice, institutional reforms of services) as well as community education.

She is one of the founders of "Harmonic Society" Armenian Association of Social Workers.

and currently its President. She is also a full member of the Executive Board of the International Federation of Social Workers' European branch. Dr. Antonyan is the author of 44 guidelines, researches and scientific articles.

Anahit Sahakyan

Dr. Anahit Sahakyan is associate professor and a deputy dean at YSU's Faculty of Sociology, department of Social Work and Social Technologies, with a Ph.D. in Psychology. She has been involved in several EU projects as a child's rights protection expert and more than 10 years has been a guest lecturer in National Institute of Labor and Social Research in the field of continuous education of social workers.

Ms. Sahakyan is an executive board member of "Harmonic Society" Armenian Association of Social Workers. She is author of more than 25 publications.

Artak Khachatryan

Dr. Artak Khachatryan is the head of the chair of Social Work and Social Technologies, responsible editor of the "Bulletin of Yerevan University"- Sociology, Economics, board member of "Harmonic Society" Armenian Association of Social Workers, PhD in Philosophy, Associated Professor. A. Khachatryan is actively participating in the processes of implementation and development of the professional Culture of Social Work in Armenia. He is author of more than 50 publications.

Ruben Markosyan

Dr. Ruben L. Markosyan, YSU vice rector on student, alumni and public relations issues, lecturer of the YSU Public Administration chair, Doctor of Engineering. R.Markosyan has more than 10 years of administrative and academic experience and expertise in social protection field. He is board member of "Harmonic Society" Armenian Association of Social Workers.

Noune Geghamyan

Dr. Noune Geghamyan is an associate professor at Yerevan State University, the department of Social work and Social technologies, she has PhD. Noune Geghamyan has been working at YSU since 2005. She is also co-founder of “Harmonious society”- association of Armenian social workers. She has participated at international conferences and seminars at Russian Federation, Ireland, Greece and Italy many times. The sphere of her professional interests includes social policy, the contemporary problems of “Social work” profession. N. Geghamyan is an author and co-author of various manuals and scientific articles.

Anna Voskanyan

Anna Voskanyan is an assistant professor at Yerevan State University, Faculty of Sociology, department of Social Work and Social Technologies, has 20 year teaching experience. She is an expert in the fields of elderly and women welfare and advocacy, modern theory and models of social work. As an independent expert she took part in number of international and national projects. Anna Voskanyan is the author of 2 books and more than 30 guidelines and scientific articles. She is one of the first practicing social work supervisors in Armenia.

ԵՐԵՎԱՆԻ ՊԵՏԱԿԱՆ ՀԱՄԱԼՍԱՐԱՆ

Մ. Անտոնյան, Ա. Սահակյան, Ա. Խաչատրյան,
Ռ. Մարկոսյան, Ն. Գեղամյան, Ա. Ոսկանյան

ՍՈՒՊԵՐՎԻԶԻԱՆ ՍՈՑԻԱԼԱԿԱՆ ԱՇԽԱՏԱՆՔՈՒՄ

Ուսումնական ձեռնարկ

Շապիկի ձևավորումը՝ Ա. Պատվականյանի
չրատ. խմբագրումը՝ Մ. Հովհաննիսյանի
համակարգչային ձևավորումը՝ Կ. Չալաբյանի

Տպագրված է «Արման Ասմանգուլյան» ԱԶ-ում:
ք. Երևան, Հր. Ներսիսյան 1/125

Ստորագրված է տպագրության՝ 26.12.2016:
Չափսը՝ 70x100¹/₁₆: Տպ. մամուլը՝ 11:
Տպաքանակը՝ 100:

ԵՊՀ հրատարակչություն
ք. Երևան, 0025, Ալեք Մանուկյան 1
www.publishing.y-su.am



ԿՐԱՏԱՐԱԿՅՈՒԹՅՈՒՆ
ԵՐԵՎԱՆ 2016
publishing.ysu.am