

# SUPERVIZIJA ZA RAZVOJNE PROJEKTE - NJENO RAZUMEVANJE, DOSEDANJA PRAKSA IN BODOČE POTREBE

---

Bojan Dekleva

---

**KLJUČNE BESEDE:** supervizija, razvojni projekti, profesionalizacija

**KEYWORDS:** supervision, developmental projects, professionalisation

## **POVZETEK**

Supervizija kot posebna metoda strokovnega usposabljanja, spremljanja in podpore se je doslej najmočneje uveljavila (in institucionalizirala) na področju klinične psihologije. V zadnjih nekaj letih jo vse pogosteje srečujemo še na drugih področjih psihološkega dela, v socialnem skrbstvu in na področju pedagoških dejavnosti, kjer gre za intenzivno delo z ljudmi. Slovensko Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve je začelo v zadnjih letih financirati tako imenovane razvojne in preventivne programe. V njegovih razpisih za te programe se je pojavila - kot eden od pogojev za njihovo financiranje - tudi zahteva po organiziranju supervizije za izvajalce the

programov. Članek analizira značilnosti izvajanja supervizije v 113 od 225 takih projektov v letih 1993 in 1994.

## ABSTRACT

Supervision as a specific method of professional education, training, support and reflection has been till now to the greatest degree developed and used in the field of clinical psychology and psychotherapy. But in the last years it has been more and more emphasised also in the fields of social care and educational activities. Slovenian Ministry of work, family and social affairs has started in the last two years to fund so-called "preventive and developmental programmes", where the implementation of supervision in the programme was one of the conditions for funding. This paper analyses characteristics of supervision processes which have been implemented in the 113 of the 225 such projects.

## UVOD

Supervizija kot posebna metoda strokovnega usposabljanja, spremljanja in podpore se je doslej najmočneje uveljavila (in institucionalizirala) na področju klinične psihologije. V zadnjih nekaj letih jo vse pogosteje srečujemo še na drugih področjih psihološkega dela, v socialnem skrbstvu in na področju pedagoških dejavnosti, kjer gre za intenzivno delo z ljudmi. Vrednost in pomen supervizije še posebej vidijo strokovnjaki, ki delajo v posebno obremenjujočih pogojih dela, kjer morajo delovati samostojno z obilo zavestne refleksije ter kjer razvijajo inovativne oblike dela, za katere še ni na voljo dovolj trdnih podpornih struktur.

Med mnogimi opredelitvami supervizije navajam štiri, ki s(m)o jih v zadnjih dveh letih pogosteje uporabljali ali citirali v okviru procesa razvijanja domačega modela uvajanja supervizije in usposabljanja za njeno izvajanje (v okviru razvijanja podiplomskega specialističnega študija supervizije na Pedagoški fakulteti v Ljubljani). Supervizija je:

- "metoda na področju usposabljanja poklicnih delavcev, ki je namenjena učenju neodvisnega in integrativnega delovnega v poklicih, kjer igrajo pomembno vlogo odnosi med delavcem in stranko" (Lighthart, cit. po Dekleva, 1993);
- "posebna didaktična metoda, ki je usmerjena k integraciji poklicnih znanj in spretnosti ter k poklicnemu in osebnostnemu razvoju strokovnega delavca" (Luttinkholt, cit. po Kobolt, 1992);
- "odprta refleksija o lastnem poklicnem udejstvovanju, ki temelji na simetrični komunikaciji in se izogiba vrednostnim ter klišejskim sodbam" (Kobolt, 1995);
- "posebna učna, razvojna in podporna metoda, ki omogoča posamezniku, da preko lastnih izkušenj prihaja do novih strokovnih in osebnih spoznanj, da integrira praktične izkušnje s teoretičnim znanjem, se razbremeni napetosti in stresov ter kontinuirano izgrajuje svojo strokovno identiteto" (Žorga, 1995).

Na različnih področjih psihološkega dela je bila supervizija doslej uveljavljena v zelo različnih merah in na zelo različne načine. Morda so metodo supervizije ponekod (vendar domnevno zelo redko) uporabljali v okviru izvajanja pripravniškega usposabljanja, najbolj pa je bila uveljavljena na področju psihoterapevtskega dela ter usposabljanja zanj. V okviru mnogih sistemov usposabljanja za psihoterapevtsko delo predstavlja supervizija obvezni del, izraz supervizor pa je praviloma prihranjen za označevanje najvišje stopnje formalne usposobljenosti.

Na drugih področjih psihološkega dela se supervizija ni opazneje uporabljala niti ne sistemsko urejala. Prav v zadnjih nekaj letih pa se je, tudi na formaliziran način pojavila na dveh novih področjih: v okviru socialnih in pedagoških dejavnosti. V okviru slednjih najdemo supervizijo predvsem na področju vzgojnega in prevzgojnega dela (npr. Psihohigiena, 1993; Didaktični ..., 1994; Dekleva, 1995). Na področju socialnih dejavnosti pa se je na svojstven način formalizirala in institucionalizirala v okviru financiranja tako imenovanih razvojnih in preventivnih projektov, ki jih preko vsakoletnih razpisov financira Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve (v nadaljevanju - "ministrstvo"). V teh razpisih je načrtovanje in izvajanje supervizije postavljeno celo kot zahtevana značilnost oziroma pogoj za financiranje.

Ministrstvo nikjer ne utemeljuje podrobneje pomena supervizije za razvojne projekte. V poskusu take utemeljitve Žorga (1995) meni, da delo

strokovnjaka v razvojnem projektu zahteva "veliko mero fleksibilnosti in učenje novih strokovnih vlog", pri čemer supervizija lahko pomaga pri spodbujanju sprotnega reševanja problemov, zmanjševanju konfliktnosti, oblikovanju pogojev za hitreje pridobivanje uvidov ter intenzivnejših mislenih in vedenjskih transformacij. Pri tem Žorga povezuje okvir razvojnih projektov z modelom akcijskega raziskovanja, ki vsebuje poleg osebnih vidikov tudi politične in socialne vidike.

## **EMPIRIČNO RAZISKOVANJE DOSEDANJEGA UVELJAVLJANJA SUPERVIZIJE**

Glede na opisano politiko ministrstva, ki predstavlja svojevrstno "sistemsko inovacijo" v spodbujanju razvoja supervizije, smo se odločili empirično preveriti učinke te inovacije. Z metodo poštnih anket smo stopili v stik z vsemi nosilci razvojnih in preventivnih programov, ki jih je ministrstvo financiralo v letih 1993 (85) in 1994 (203). Ker pa so nekateri programi iz leta 1994 predstavljali samo nadaljevanje programa iz leta 1993, smo ankete dejansko poslali 225 nosilcem programov. Vrnjenih smo dobili 113 anket, kar predstavlja skoraj 50% stopnjo vračanja.

Anketa je vsebovala 31 odprtih vprašanj. Z njo smo povpraševali predvsem po treh (širših) vprašanjih:

- kakšne so potrebe izvajalcev projektov po superviziji;
- ali je bila v teh projektih supervizija organizirana, kako je bila ter kako so bili izvajalci z njo zadovoljni;
- kakšne so želje, pričakovanja (ali zahteve) izvajalcev projektov za organizacijo supervizijskih dejavnosti v bodoče.

Ob načrtovanju raziskave in ankete smo si zastavili sedem temeljnih hipotez. Pričakovali smo, da bomo ugotovili:

- da ima supervizijo organizirano le manjšina projektov;
- da obstaja zelo veliko različnih oblik in modelov izvajanja supervizije;
- da se bodo pokazale razlike v izvajanju supervizije med vladnimi in nevladnimi izvajalci projektov;
- da bo opazen del projektov izražal nelagodnost v zvezi s tem, da bi supervizija utegnila pomeniti nezaželeno in vsiljeno dejavnost "kontrolne";
- da bodo ocene uspešnosti izvajanja supervizije - pri tistih projektih, ki so jo že imeli organizirano - različne: od negativnih do pozitivnih ocen;

- da obstajajo glede bodočih pričakovanj in ocene potreb po superviziji razlike med projekti, ki so supervizijo imeli organizirano, in tistimi, ki je niso imeli;
- da nosilci vseh različnih vrst projektov izražajo velika pričakovanja do drugih (državnih in nedržavnih) subjektov v zvezi z razvijanjem, organizacijo in financiranjem supervizijskih dejavnosti.

V skladu s temi hipotezami v nadaljevanju prispevka tudi prikazujemo ugotovitve.

## UGOTOVITVE

1. Supervizijo ima organiziranih približno 60% projektov, ki so vrnili anketo. Domnevno je med projekti, ki ankete niso vrnili, večji delež takih brez organizirane supervizije. Glede na vrsto dejavnosti (vsebino) projekta se delež projektov z organizirano supervizijo zelo razlikuje: v tem pogledu izstopajo projekti: specifičnega modela preventivnega dela z mladimi, dela s starostniki ter dela z družino in problematiko partnerskih odnosov. Ti projekti imajo supervizijo organizirano že dlje časa, eden od njih pa je tudi organiziran tako, da supervizija predstavlja obvezni del programa, ki ga izvajajo v standardni obliki izvajalci v različnih regijah in občinah Slovenije, supervizija in razvoj pa se izvajata centralno. Na drugi strani najdemo vrsto projektov, ki imajo supervizijo organizirano veliko bolj redko (ali pa se niso v zadostnem številu odzvali na našo anketo, da bi o tem mogli soditi).

2. Različnih oblik in modelov supervizije v anketi nismo poimenovali, niti nismo od respondentov zahtevali, da bi jo sami poskušali razvrščati. Na osnovi dobljenih odgovorov ter osebnega poznavanja projektov pa ugotavljamo, da se uporabljajo zelo različne oblike supervizijskega dela. Na to kažejo odgovori na vprašanja o namenih supervizije, o uporabljenih metodah, o udeležencih (uporabnikih - supervizantih) supervizije in o tem, kdo določa vsebino supervizije. Tipična oblika supervizije predstavlja enomesečno srečevanje udeležencev v skupinah, ki so sestavljene iz strokovnjakov, ki izvajajo isti ali enak ali podoben program dejavnosti. Tipično supervizijsko srečanje poteka 3-4 ure, vodi ga strokovni nosilec programa, ki je praviloma zunanji sodelavec. Vsebina supervizijskega dela se oblikuje v glavnem v dogovoru in po tekočih potrebah, vključuje pa razmeroma veliko funkcij vodenja projekta, mentorskega usposabljanja, načrtovanja in evalvacije (programa). Pri delu uporabljajo metodo rednega

poročanja in analize pripravljenih poročil, pri čemer si pomagajo z skupinsko dinamičnimi metodami.

Drugačne oblike supervizije predstavljajo redkost. Tako so mnogo manj pogoste: individualne supervizije, supervizije v skupini predstavnikov / izvajalcev različnih programov ter celo supervizije, katere namen bi bilo razvijanje tima. Supervizija včasih (a redko) poteka dvomesečno ali "po potrebi", včasih pa dnevno ali po telefonu (čemer bi težko rekli supervizija). Supervizor je izredno redko (pravzaprav le enkrat) direktor ustanove, včasih pa v tej vlogi nastopajo "različni izvajalci". Tudi izvajanje supervizije po dolgoročnem načrtu je redko.

Opazimo lahko nekaj značilnih modelov dela, ki so ga anketiranci označili za supervizijsko. *Prvi model* (ki je verjetno najpogostejši) lahko poimenujemo "vodstveno/mentorsko" supervizijo. V njej strokovni vodja programa (ali avtor metode) prevzema funkcijo uposabljanja, mentorstva in strateškega vodstva programa. Program izvajajo teritorialno in institucionalno dislocirani izvajalci (ki neposredno delajo z uporabniki/klienti ali pa mentorsko s prostovoljci ali z drugimi strokovnjaki) v okviru različnih izvajalskih organizacij (ki so tudi prijavile projekte). Supervizija ima tu poleg vloge usposabljanja/mentorstva še vlogo zagotavljanja integritete programa in strateških ciljev (npr. povezovanja programa in izvajanja drugih, enotnih dejavnosti). Izvajanje supervizije je praviloma relativno formalizirano.

Prednosti takega modela so: lažje uveljavljanje enotnega in integriranega programa ter možnost vključitve večjega števila strokovnjakov v proces usposabljanja in mentorskega spremljanja. Med manj prednostnimi cilji takega modela pa so verjetno spodbujanje inovativnih oblik dejavnosti ter oblikovanje inovativnih organizacijskih oblik dela, ki zahtevajo bolj individualizirano spremljanje strokovnjaka.

*Drug model* pomeni skupinsko supervizijsko delo s strokovnjaki iz sorodnega poklicnega delovnega področja (npr. enakega "referata" na CSD), ki jih družijo bolj opredelitev za skupno poklicno "filozofijo" in strokovna izhodišča, čeprav ne izvajajo nujno prav istega (formalnega) programa dejavnosti in praviloma ne delajo v isti ustanovi; zaželeno je celo, da so iz različnih krajev. V takem modelu supervizijska dejavnost praviloma ni združena z vodstvenimi funkcijami, pa tudi funkciji planiranja in evalviranja sta bolj stvar nosilcev ali izvajalcev posameznih projektov. Supervizija v ožjem smislu pa je vseeno lahko povezana z dejavnostmi (bolj ali manj zahtevnega) metodičnega

usposabljanja. Možnost takega modela supervizije je, da se v njej člani skupine ukvarjajo z bolj širokim spektrom problemskih situacij, da delo poteka bolj individualizirano oziroma da dopušča nudenje supervizijske podpore udeležencem pri njihovih različnih projektih.

*Tretji možni model* supervizije predstavlja supervizijsko delo s stvarnimi delovnimi timi, torej s skupinami strokovnjakov ali prostovoljcev, ki delajo v okviru iste organizacije ali tudi medinstitucionalne delovne skupine. Težišče take supervizije so lahko predvsem medosebni odnosi, delitev in organizacija dela, razvijanje skupinskega programa, etosa in delovne klime. Lahko pa taka supervizija vključuje tudi izrazito poudarjene vidike usposabljanja in mentorstva (če je supervizor ustrezen strokovnjak ali strokovni nosilec programa) ali pa predstavlja dejavnost, ki je integrirana z vodenjem (če je supervizor direktor ali vodja tima).

Naslednje možne oblike supervizije bi zajemale individualno supervizijo in supervizijo v skupinah delavcev delavcev iz razmeroma nepovezanih ali raznorodnih dejavnosti. Prva, individualna supervizija (v našem vzorcu redko omenjana) ima predvsem to prednost, da omogoča bolj intenzivno individualizirano poglobljanje v problematiko strokovnega razvoja posameznika. Supervizija delavcev iz razmeroma raznorodnih delovnih področij pa je pogosta oblika supervizijskega spremljanja začetnikov (ki imajo vzporedno organizirano mentorstvo) ali pa pri usposabljanju strokovnjakov za določene vidike dela (ali posebno terapevtsko metodo, na primer transakcijsko analizo), ki niso specifično vezani na prav določena področja dela.

Kot že rečeno, smo iz odgovorov našega vzorca projektov razbrali predvsem prisotnost prvega od nakazanih modelov supervizijskega dela (opisana razdelitev na pet modelov supervizijskega dela je predvsem "pedagoška"; dejansko so možni še drugačni modeli in oblike ter njihove kombinacije, npr. "skupinska in individualna supervizija"; našli smo 13 takih primerov). Z anketo smo zbrali predvsem podatke za opis teh formalnih vidikov supervizije, manj pa podatkov o drugih, bolj vsebinskih vidikih supervizije, kot so npr. njen teoretski model in izhodišče. Ob pregledovanju anket smo dobili občutek, da so ob odločitvi za določen projekt hkrati velikokrat že zelo omejene možnosti izbora supervizije. To predstavlja tudi dovolj pogosto kritično pripombo respondentov.

3. Z anketo smo želeli še posebej analizirati problematiko izvajanja supervizijskih dejavnosti v sektorju nevladnih organizacij. Pričakovali smo velike razlike v stališčih in organiziranosti supervizije v projektih vladnih in nevladnih organizacij. Rezultati pa niso pokazali *zelo* velikih razlik med obema vrstama projektov. Razlike so se vseeno pojavile, in to večinoma v pričakovanih smereh. Eden izmed razlogov za odsotnost zelo velikih razlik je morda v že opisani nejasnosti (ali odsotnosti?) razmejitve med "vladnim" in "nevladnim" v razvojnih in preventivnih projektih. Mnogi programi (ki predstavljajo vsebino projektov) so se namreč začeli razvijati v nevladnem sektorju in se nato - vsaj z enim svojim delom - preselili v vladnega. Drugi so se začeli v vladnem in spodbudili razvoj ustreznih nevladnih organizacij, ki so potem tudi formalno prevzele nadaljnje razvijanje programov. Zelo pogosto so programe razvijali ljudje, zaposleni v vladnem sektorju, vendar izven delovnega časa, včasih v okviru svoje matične organizacije, včasih izven nje. Tudi sedaj je mnogo respondentov navedlo, da projekte izvajajo izven delovnega časa in s pomanjkljivo podporo matične, vladne ustanove. Nekajkrat je bilo razbrati tudi možnost, da odločitev za projekt ni bila povsem prostovoljna. Glede na vse to je delitev na vladne in nevladne projekte velikokrat zelo poljubna in arbitrarna. Ne glede na to (ali prav zato) pa je razvidna posebna funkcija projektov v nevladnem sektorju, da namreč spodbujajo razvoj tudi v nevladnem (in obratno).

Glede na pripadnost enemu ali drugemu sektorju nismo našli razlik v deležu projektov, ki imajo organizirano supervizijo. Supervizija v *nevladnem sektorju* je kljub temu potekala nekoliko pogosteje kot v vladnem in je bila v večjem deležu namenjena bodisi timom sodelavcev ali pa je potekala individualno. Veliko redkeje je bila namenjena značilnim vodstvenim funkcijam in je pogosteje vključevala nekatere podporne funkcije (predelovanje stresa in analizo primerov). Mnogo redkeje (samo enkrat) je potekala tako, da je njeno vsebino oblikoval vodja projekta ali zunanji supervizor, relativno pogosteje pa je potekala po dogovoru s supervizanti in z dolgoročnim načrtom supervizije.

Iz teh značilnosti smo sklepali na to, da projekti nevladnih organizacij potekajo v večji meri strokovno (in administrativno) avtonomno in da so organizacijsko/vodstvene ravni morda manj razločene in strukturirane, pri čemer kot subjekti delovanja pogosteje nastopajo timi sodelavcev (vključujoč prostovoljne sodelavce).

funkcijami pa tudi funkciji planiranja in evalvacije izvajalcev posameznih projektov. Supervizija v ožjem smislu pa je vseeno lahko povezana z dejavnostmi (bolj ali manj zahtevnega) metodičnega

4. Četrta hipoteza je predvidevala obstoj nelagodnosti izvajalcev projektov v zvezi s supervizijo, ki naj bi jo razumeli predvsem kot kontrolno in omejujočo dejavnost. Tako dojemanje supervizije lahko namreč razmeroma pogosto srečamo pri ljudeh, ki s supervizijo še niso imeli izkušenj, pa tudi pri nekaterih vodstvenih delavcih, ki lahko supervizijo razumejo predvsem kot strokovno nadzorstvo oz. "inšpekcijo".

V vzorcu naših odgovorov pa je bilo tako naravnanih odgovorov izredno malo; pravzaprav je le en odgovor navajal nadziranje kot enega izmed namenov supervizije v svojem projektu. Seveda pa na osnovi anket ne vemo nič o razumevanju tiste polovice projektov, ki ankete niso izpolnili.

V širšem smislu pa je vendarle opazen del projektov razumel supervizijo kot nekaj, kar je povezano s tipično vodstvenimi funkcijami. V teh projektih je bila verejtno dejavnost supervizije razmeroma neposredno podrejena cilju izvajanja projekta (kakor je bil zastavljen), v bolj sekundarnem smislu pa strokovnemu razvoju delavca. Zdi se, da je bilo takšno izvajanje supervizije manj značilno za projekte nevladnih organizacij. (Supervizija vključuje seveda - tako kot vsak medčloveški komunikativni proces - funkcije socialne kontrole, brez katere takorekoč ni nobene človeške dejavnosti. Pri vprašanju "supervizije kot kontrole" gre bolj za vprašanje, kdo lahko usmerja supervizijo in v kakšne namene. V tem smislu se izkaže, da supervizija ni "kontrola" - v pomenu vsiljene heteronomne dejavnosti - takrat, kadar imajo strokovni delavci na voljo več informacij, več izbire, možnost prostovoljne odločitve za sodelovanje ter možnost sovplivanja na vsebino in namen supervizije. Najverjetneje je bilo teh možnosti v nevladnem sektorju več.)

5. Na vprašanji o dobrih in slabih straneh obstoječe supervizije smo dobili približno enako število odgovorov. Pozitivni so omenjali v glavnem uspešno uresničene elemente/namene supervizije (npr. podporo, odpravljanje blokad pri delu, analitični uvidi, reševanje problemov), vendar praviloma le tiste, ki nakazujejo izobraževalne in podporne elemente. Negativni odgovori pa so omenjali: finančne in organizacijske težave, premalo supervizije za premalo udeležencev ter vidike "zaprtosti" in "sprtosti". Prvi izraz se nanaša na pomanjkanje informacij in stikov, drugi pa na odnose med strokovnjaki. Predstavniki nevladnih organizacij so kot posebnost svoje situacije navajali predvsem to, da je dejavnost v njihovih projektih označena z večjo mero avtonomnosti, prostovoljnosti, neformalnosti in motiviranosti, kar naj bi vse omogočalo bolj zavzeto delo. V veliki večini primerov so eni in drugi projekti

supervizijo ocenjevali pozitivno in so izražali želje po razširitvi ali/in poglobitvi tovrstne dejavnosti.

6. V nasprotju z našimi predvidevanji se navedene potrebe, pričakovanja in želje organizacij, ki so imele supervizijo že organizirano, in tistih, ki je še niso imele, niso bistveno razlikovale. Ene in druge želijo več supervizije, precejšen del pa želi drugačne supervizije (za drugačna vsebinska področja) in možnosti večje izbire med supervizorji. Veliko organizacij bi potrebovalo več informacij, mnoge pa bi si želele tudi usposabljanja za izvajanje supervizorskega dela. V analizi odprtih odgovorov spet izstopata potrebi po informacijah ter po večjih možnostih izbire (za supervizijo in njenega izvajalca).

7. Naša zadnja hipoteza je napovedovala veliko "zahtevnost" predstavnikov projektov pri urejanju in organizaciji supervizije. V tem pogledu se odgovori vseh štirih vrst organizacij (vladnih in nevladnih, s supervizijo in brez nje) prav nič ne razlikujejo: vsi pričakujejo veliko od ministrstva, socialne zbornice, kadrovskih šol ter strokovnih združenj in organizacij. Od njih pričakujejo razvoj, spremljanje, standardiziranje in normiranje, financiranje, informacije, programe usposabljanja, znanstveno spremljanje, skratka zagotavljanje dostopnosti, raznolikosti in možnosti izbire pri izvajanju supervizijskih dejavnosti.

## ZAKLJUČEK

"Sistemske" ukrepe ministrstva - namreč zahteva po organizaciji supervizije - je domnevno spodbudil pogumnejše uvajanje supervizijskih dejavnosti v razvojne in preventivne programe. Med uvedenimi supervizijskimi dejavnostmi pa so najpogosteje take z izraženo vodstveno/mentorsko funkcijo, kjer je supervizor hkrati vodja projekta oziroma avtor metode ali oblikovalec vsebine dejavnosti. Delavci projektov izražajo pretežno pozitivno dožemanje supervizije in si je želijo več, kot jo imajo. V zvezi s tem zahtevajo urejanje sistemskih pogojev za uvajanje supervizije. Nadaljnji razvoj področja, predvsem dvig strokovne ravni in strokovnih ambicij delavcev na področju socialnih dejavnosti bo predvidoma pomembno prispeval k jasnejšemu razlikovanju mentorskih in vodstvenih elementov supervizije na eni strani od razvojnih in podpornih na drugi strani.

Opomba: Podatki in interpretacije empiričnih ugotovitev, ki jih navajam v tem prispevku, so povzeti iz članka "Analiza izvajanja supervizije v okviru razvojnih in preventivnih programov v letih 1993 in 1994" (Dekleva in Rapuš, 1995), kjer je obsežneje predstavljena tudi metodologija raziskave. Raziskava je imela sama status razvojnega projekta, ki ga je v letu 1995 prav tako financiralo Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve.

## LITERATURA

1. DEKLEVA, B. (1993) Pogoji dela (klima) - psihohigiena - supervizija. V.: Psihohigiena. Ljubljana, Zavod RS za šolstvo in šport.
2. DEKLEVA, B. IN RAPUŠ PAVEL, J. (1995) Analiza izvajanja supervizije v okviru razvojnih in preventivnih programov v letih 1993 in 1994. V.: Dekleva, B.(ur.): Supervizija za razvojne in preventivne programe. Ljubljana, Društvo za razvijanje preventivnega in prostovoljnega dela, s. 31-73.
3. DIDAKTIČNI VIDIKI SUPERVIZIJE (1994). Ljubljana, Zavod RS za šolstvo in šport.
4. KOBOLT, A. (1992) Supervizija - možnost in potreba na področju socialnopedagoškega dela. Iskanja 12/1992, s. 36-45.
5. KOBOLT, A. (1995) Supervizija: Metoda spremljanja in suporta v socialnih in pedagoških poklicih. V: Dekleva, B.(ur.): Supervizija v izvendružinski vzgoji. Ljubljana, Inštitut za kriminologijo pri Pravni fakulteti v Ljubljani, s. 14-33.
6. PSIHOHIGIENA (1993). Ljubljana, Zavod RS za šolstvo in šport.
7. DEKLEVA, B. (ur.) Supervizija v izvendružinski vzgoji (1995). Ljubljana, Inštitut za kriminologijo pri Pravni fakulteti v Ljubljani.
8. ŽORGA, S. (1995) Supervizija v razvojnih projektih. V.: Dekleva, B. (ur.): Supervizija za razvojne in preventivne programe. Ljubljana, Društvo za razvijanje preventivnega in prostovoljnega dela, s. 5-30.

