

# SUPERWIZJA W ZAWODACH WSPARCIA SPOŁECZNEGO

ROZWAŻANIA TEORETYCZNE,  
EMPIRYCZNE I IMPLIKACJE  
PRAKTYCZNE

Redakcja  
Barbara Sordyl-Lipnicka  
Katarzyna Wojtanowicz

5



Praca Socjalna w Teorii i Działaniu



SUPERWIZJA  
W ZAWODACH  
WSPARCIA  
SPOŁECZNEGO

ROZWAŻANIA TEORETYCZNE,  
EMPIRYCZNE I IMPLIKACJE  
PRAKTYCZNE

# Praca Socjalna w Teorii i Działaniu

Seria Instytutu Socjologii i Pracy Socjalnej  
Uniwersytetu Papieskiego Jana Pawła II w Krakowie

## 5

### **Redaktor serii**

Małgorzata Duda, Uniwersytet Papieski Jana Pawła II w Krakowie

### **Rada naukowa**

Małgorzata Duda, Uniwersytet Papieski Jana Pawła II w Krakowie

Hubert Kaszyński, Uniwersytet Jagielloński

Izabela Krasiejko, Uniwersytet Humanistyczno-Przyrodniczym  
im. Jana Długosza w Częstochowie

Jan Mazur OSPPE, Uniwersytet Papieski Jana Pawła II w Krakowie

Maroš Šip, Prešov University in Prešov

Beata Szluz, Uniwersytet Rzeszowski

Antoni Świerczek, Uniwersytet Papieski Jana Pawła II w Krakowie

Andrzej Zwoliński, Uniwersytet Papieski Jana Pawła II w Krakowie

### **Sekretarz serii**

Katarzyna Wojtanowicz, Uniwersytet Papieski Jana Pawła II w Krakowie

### **Kontakt**

Uniwersytet Papieski Jana Pawła II w Krakowie

Instytut Socjologii i Pracy Socjalnej

31 – 069 Kraków, ul. Bernardyńska 3

<https://ips-wns.upjp2.edu.pl>



# SUPERWIZJA W ZAWODACH WSPARCIA SPOŁECZNEGO

ROZWAŻANIA TEORETYCZNE,  
EMPIRYCZNE I IMPLIKACJE  
PRAKTYCZNE

Redakcja

Barbara Sordyl-Lipnicka

Katarzyna Wojtanowicz

Uniwersytet Papieski Jana Pawła II w Krakowie  
Wydawnictwo Naukowe

Kraków 2021

**Recenzje wydawnicze**

dr hab. Hubert Kaszyński, prof. UJ

ks. dr hab. Leon Szot, prof. UPJPII

**Korekta**

Martyna Bylak

**Projekt serii**

Marta Jaszczuk

Publikacja finansowana z subwencji przyznanej  
Uniwersytetowi Papieskiemu Jana Pawła II w Krakowie przez  
Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego w roku 2020.

Copyright © 2021 by Uniwersytet Papieski Jana Pawła II w Krakowie

ISBN 978-83-7438-899-3 (druk)

ISBN 978-83-7438-900-6 (online)

DOI <http://dx.doi.org./10.15633/9788374389006>

Uniwersytet Papieski Jana Pawła II w Krakowie

Wydawnictwo Naukowe

30348 Kraków, ul. Bobrzyńskiego 10

tel./faks 12 422 60 40

e-mail: [wydawnictwo@upjp2.edu.pl](mailto:wydawnictwo@upjp2.edu.pl)

Księgarnia Logos

31-004 Kraków, ul. Bracka 17

tel. 12 421 51 31

e-mail: [logos@upjp2.edu.pl](mailto:logos@upjp2.edu.pl)

[www.ksiegarnia.upjp2.edu.pl](http://www.ksiegarnia.upjp2.edu.pl)

e-mail: [sklep@upjp2.edu.pl](mailto:sklep@upjp2.edu.pl)

*Superwizja w zawodach wsparcia społecznego. Rozważania teoretyczne, empiryczne i implikacje praktyczne*, red. B. Sordyl-Lipnicka, K. Wojtanowicz, Kraków 2021, s. 5–7 (Praca Socjalna w Teorii i Działaniu, 5).

DOI: <http://dx.doi.org/10.15633/9788374389006.01>

## Wstęp

Zagadnienia związane z wdrażaniem oraz powszechnością stosowania superwizji w zawodach wsparcia społecznego w Polsce wymagają rozważań teoretycznych, dzielenia się przykładami dobrych praktyk oraz wypracowania szerszych standardów jej zastosowania. Superwizja jako działalność służąca zwiększaniu profesjonalizacji pracy socjalnej stanowi kluczowy komponent w obszarze rozwoju zawodowego służb pomocowych. W polskim systemie prawnym na gruncie ustawy o pomocy społecznej odnosimy się do superwizji pracy socjalnej wprost skierowanej do pracowników socjalnych. Jednak zadania pomocy i integracji społecznej są realizowane przez szersze grono specjalistów, którzy również postulują potrzebę wsparcia w utrzymaniu kondycji zawodowej i realizacji zadań. Istnieje zatem potrzeba doprecyzowania teoretycznych podstaw superwizji pracy socjalnej, szczególnie jej funkcji, tak by wymiar oraz zakres jej zastosowania został dookreślony i przyczynił się do realnego podniesienia poziomu jakości pracy wielu specjalistów. Stąd niniejsze opracowanie w szerszym ujęciu prezentuje zagadnienia superwizji od pracy socjalnej do szeroko pojętego wsparcia społecznego, w tym również edukacji. Superwizja wpisuje się zatem w ujęcie nie tylko pracy socjalnej, ale również polskiej polityki społecznej. Stąd tak szerokie dookreślenie tematyczne niniejszej publikacji.

Superwizja stanowi ważny element zarówno rozwoju pracy socjalnej w Polsce, jak i wzmocnienia kondycji zawodowej pracowników socjalnych i szerszej służb społecznych. Jako podstawowe narzędzie dbałości o standardy realizowanej pracy socjalnej jest również ważnym elementem edukacji i wsparcia kadr.

Zmiany zachodzące w obszarze wiedzy potrzebnej do prowadzenia pracy socjalnej wymagają kreowania aktywnej refleksji nad znaczeniem superwizji dla pracy socjalnej i zawodów wsparcia społecznego. Cele superwizji koncentrują się wokół klientów, pracowników (superwizantów) oraz instytucji, w których realizowana jest superwizja. Jednocześnie sam proces superwizyjny w odpowiedzi na potrzeby pracy socjalnej zmienia swój charakter. Tradycyjny przekaz gotowej wiedzy ustępuje miejsca wymianie myśli, wiedzy, umiejętności interpretacyjnych określonych danych diagnostycznych, tak by osiągnąć względnie nowe koncepcje profesjonalnego działania, służące nie tylko przedstawicielom służb pomocowych, lecz przede wszystkim ich klientom.

System pomocy społecznej w Polsce pozostaje w ciągłej fazie kształtowania i zmian. Obecnie stajemy przed kolejnymi wyzwaniem i zmianami społecznymi. Potrzeby klientów pomocy społecznej zmieniają się i wymagają ewaluacji w podejściu specjalistów. Pracownicy systemu pomocy społecznej postulują konieczność wzmocnienia zawodowego, prestiżu zawodu i poprawy warunków pracy. Coraz częściej pojawiają się głosy eksplikujące potrzebę wprowadzenia obowiązkowego zastosowania superwizji jako narzędzia rozwoju zawodowego pracowników systemu wsparcia oraz funkcjonowania jednostek organizacyjnych pomocy społecznej.

Niniejsze publikacja stanowi wkład w dyskusję nad teorią i zastosowaniem superwizji pracy socjalnej w Polsce oraz można uznać, że wnosi wkład w dalszy jej rozwój i prace nad jej standaryzacją.

Prezentowana książka ma charakter pracy zbiorowej, składającej się z opracowań wielu autorów, którzy podzielili się swoją wiedzą i doświadczeniem w obszarze pracy socjalnej i wsparcia społecznego oraz superwizji. Tematyka monografii została podzielona na trzy obszary. Pierwszy skupia się na istocie superwizji pracy socjalnej rozumianej jako systemowe wsparcie osób zajmujących się profesjonalnym świadczeniem pomocy. W tej części zaprezentowano również doświadczenia europejskie w zakresie superwizji oraz wskazano na jej podejścia i konteksty.

W drugiej części skupiono się na prezentacji badań w kontekście superwizji pracy socjalnej oraz na podejściu do niej i jej efektach. Zwrócono również uwagę na warunki rozwoju zastosowania superwizji w polskim systemie pomocy społecznej.

Trzecia część stanowi opis przykładów zastosowania superwizji w obszarach wsparcia społecznego. Są to przykłady dobrych praktyk oraz przykłady implementacji superwizji na grunt wsparcia społecznego.

Niniejsza monografia skierowana jest do szerokiego grona odbiorców, począwszy od polityków społecznych, do teoretyków i praktyków pracy socjalnej, a także przyszłych adeptów zawodów wsparcia społecznego.

Barbara Sordyl-Lipnicka, Katarzyna Wojtanowicz





**CZĘŚĆ I**  
**WOKÓŁ ISTOTY SUPERWIZJI**



Jerzy Szmagalski

Superwizja w zawodach wsparcia społecznego. Rozważania teoretyczne, empiryczne i implikacje praktyczne, red. B. Sordyl-Lipnicka, K. Wojtanowicz, Kraków 2021, s. 11–30 (Praca Socjalna w Teorii i Działaniu, 5).

DOI: <http://dx.doi.org/10.15633/9788374389006.02>

## Superwizja w profesjach społecznych – osiągnięcia i niebezpieczeństwa w europejskiej perspektywie

**Abstrakt:** Rozpowszechnianie w Europie superwizji w profesjach społecznych nastąpiło dzięki oddolnym inicjatywom pączkującym w tych profesjach. Rozwój tych inicjatyw, wspieranych przez powstałą w 1997 roku organizację *Association of National Organisations for Supervision in Europe (ANSE)*, zmierza do tworzenia wspólnej bazy teoretycznej dla superwizji, coachingu i doradztwa organizacyjnego. Niebezpieczeństwa dla rozwoju superwizji w publicznych służbach społecznych polegają na dążeniach do ich zdominowania przez tendencje do tak zwanego nowego zarządzania publicznego. Rozwój superwizji pracy socjalnej w naszym kraju został zapoczątkowany z inicjatywy resortu pracy i polityki społecznej w 1993 roku, a status prawny został jej przyznany w 2011 roku. Proces certyfikacji kontrolowany przez ministra rodziny, pracy i polityki społecznej został otwarty w 2016 roku. W praktyce pierwsi certyfikowani superwizorzy do dyspozycji pracowników socjalnych w publicznych służbach pomocy społecznej pojawili się w 2018 roku.

**Słowa kluczowe:** coaching, doradztwo organizacyjne, nowe zarządzanie publiczne, profesje społeczne, superwizja.

**Abstract:** Dissemination of supervision for social professions in Europe took place thanks to bottom-up initiatives bubbling within them. Development of these initiatives supported by the *Association of National Organisations for Supervision in Europe*, ANSE formed in 1997, strives for creating a common theoretical basis for supervision, coaching, and organizational consulting. The dangers to the development of supervision in public social services lie in striving to dominate them by tendencies to the so-called New Public Management. The development of social work supervision in our country has been initiated in 1993 on the initiative of the Ministry of Labor and Social Policy. The supervision, as such gained legal status in 2011 and the certification process of supervisors which is controlled by the minister of the family, labor and social policy was opened in 2016. In practice the first certified supervisors, available to social workers in the public social assistance services, appeared in 2018.

**Keywords:** coaching, New Public Management, social professions, supervision.

## Wprowadzenie

W rozwoju profesji społecznych na świecie praca socjalna dorabia się autonomicznego statusu od ponad stu lat i w tym procesie wnosi nowatorski wkład w rozwój superwizji jako działalności służącej wspomaganie jej efektywności. Zdaje się być jedną z pierwszych, jeśli nie pierwszą profesją, która odkryła superwizję jako konieczny czynnik starań o wysoką jakość swojej służby ludziom. W coraz bogatszym dorobku studiów teoretycznych i badań empirycznych rozwijane są zarówno definicje superwizji, jak wnioski dla jej praktycznego wykorzystywania w pracy socjalnej. Angielska badaczka Jeanne Marie Hughes<sup>1</sup> we wnikliwym studium analitycznym nad rolą superwizji pracy socjalnej przywołała jej współczesne definicje, które w różnych ujęciach podobnie podkreślają takie jej cechy jak relacja interpersonalna dwóch osób – superwizora i superwizanta, z których pierwsza wspomaga drugą w doskonaleniu jej profesjonalnej efektywności. Z analizy literatury oraz własnego badania jakościowego doświadczeń superwizowanych pracowników socjalnych Hughes wywnioskowała, że superwizja stanowi zasadniczy czynnik efek-

---

<sup>1</sup> Zob. J. M. Hughes, *The Role of Supervision in Social Work: A Critical Analysis*, „Critical Social Thinking: Policy and Practice” 2 (2010), <https://www.ucc.ie/en/media/academic/appliedsocialstudies/docs/JeanneHughes.pdf> (dostęp 2.08.2019).

tywnej pracy socjalnej, ale dopiero wtedy pracownicy socjalni uznają, że wypełnia taką rolę, kiedy jest stabilnie ustrukturalizowana w placówkach pracy socjalnej i prowadzona w oparciu o kontrakty między superwizowanymi a superwizorami.

W swej ponad stuletniej historii superwizja pracy socjalnej rozwija się wraz z superwizjami innych profesji społecznych i obok nich. Warto zatem w refleksji nad tą pierwszą zauważać także splatające się doświadczenia gromadzone przez profesje społeczne na rzecz ich wspólnego rozwoju.

## Anglo-amerykańskie początki

Warto przypomnieć, że superwizję jako szczególną metodę usprawniania realizacji celów instytucji pomocy społecznej i profesjonalnego doskonalenia pracowników socjalnych, stosowaną obecnie w wielu krajach europejskich i na innych kontynentach, zaczęto rozwijać w angielskich organizacjach filantropijnych i wzorujących się na ich doświadczeniach organizacjach amerykańskich w drugiej połowie XIX wieku. Protoplastami superwizorów stały się osoby zatrudniane do koordynowania zadań dla wolontariuszy odwiedzających rodziny żyjące w ubóstwie z misją przekonywania do godnego życia oraz identyfikowania ubogich zasługujących na pomoc materialną. Pierwotnie osoby te zwano *overseers* (nadzorcy). Proces przekształcania wolontariackiej działalności filantropijnej w pracę socjalną zaczął się na przełomie XIX i XX wieku głównie dzięki ruchowi społecznemu zainicjowanemu przez londyńskie Towarzystwo Organizacji Dobroczynności (Charity Organization Society). W tym ruchu, który z czasem określił się mianem naukowej filantropii, zaczęto poszerzać rolę nadzorców o funkcje doradcze i szkoleniowe. Wkrótce te osoby zaczęto nazywać superwizorami.

Zapewne idee naukowej filantropii, które stały się inspiracją do przekształcania tradycyjnej dobroczynności w pracę socjalną, do poszukiwania dla niej podstaw naukowych, wywarły podobny wpływ na superwizję pracy socjalnej. Do pierwszych publikacji naukowych jej dotyczących zalicza się książkę Jeffreya Bracketta *Supervision and Education in Charity* opublikowaną w 1903 roku<sup>2</sup> oraz artykuł Johna B. Dawsona *The casework supervisor in a family agency* z 1926 roku<sup>3</sup>. Przedstawione przez Dawsona funkcje superwizji pracy socjalnej okazały się tak trafnie zdefiniowane, że na nich kilkadziesiąt lat później

---

<sup>2</sup> J. Brackett, *Supervision and Education in Charity*, New York–London 1903, <https://archive.org/details/supervisioneduca00bracrich/page/n3> (dostęp 2.08.2019).

<sup>3</sup> J. B. Dawson, *The casework supervisor in a family agency*, „Family” 6 (1926), s. 293–295.

oparł swój model superwizji amerykański profesor pracy socjalnej Alfred Kadushin<sup>4</sup>.

## Początki w Europie

W Europie superwizję pracy socjalnej rozwijamy od lat siedemdziesiątych ubiegłego wieku. W szeregu krajów znajduje inspirujące zainteresowanie model superwizji Kadushina. Jako przykładowe można przywołać Słowację<sup>5</sup> czy Szwecję<sup>6</sup>. W polskiej literaturze łatwo znaleźć informacje o wpływie modelu Kadushina na tę superwizję w Holandii, Portugalii, a także uogólnione odniesienia do tego wpływu w Europie<sup>7</sup>. Na przywoływanie publikacji wprowadzających model Kadushina do teorii superwizji pracy socjalnej u nas nie ma potrzeby w tym miejscu. Wszakże rozwój superwizji w Europie nie jest ograniczony w zastosowaniach do pracy socjalnej, zaś w tej dziedzinie do adaptowania modelu Kadushina.

Dygresyjnie warto dodać, że superwizja w psychoterapii, do której często odwołuje się literatura superwizji pracy socjalnej, zrodziła się w Europie. Została wprowadzona jako metoda doskonalenia kompetencji psychoterapeutów przez Zygmunta Freuda, a samo pojęcie superwizji w odniesieniu do psychoterapii wprowadził w 1920 roku berliński psychoanalityk Max Eitington. Inspiracją dla superwizji psychoterapeutów stały się także wprowadzone przez Michała Balinta seminaria dla lekarzy ogólnych służące uwrażliwianiu ich na emocjonalne aspekty leczenia osób chorych somatycznie, które doczekały się miana metody grup Balinta<sup>8</sup>. Obecnie w każdym kraju, gdzie psychoterapia jest uznawana w leczeniu, superwizja ma swe podstawy teoretyczne i niekwestionowane znaczenie w praktyce.

W odniesieniu do superwizji pracy socjalnej interesujące z naszego punktu widzenia wydają się dwa przykładowe, odmienne podejścia do jej wprowadzenia: u naszych sąsiadów południowych – na Słowacji i u północnych – w Szwecji. Aktualnie na Słowacji obowiązuje certyfikowane kształcenie superwizorów

---

<sup>4</sup> M. K. Smith, *The functions of supervision*, w: *The encyclopedia of informal education*, 1996–2011, <http://infed.org/mobi/the-functions-of-supervision/> (dostęp 23.04.2019).

<sup>5</sup> Zob. L. Lešková, *Supervision – Modern Method of Social Work and its Application in Practical Use*, Brno 2017.

<sup>6</sup> Zob. M. Franséhn, *The importance of supervision in social work – the example of Sweden*, Göteborg 2007, <https://www.gu.se/forskning/publikation?publicationId=84022> (dostęp 23.04.2019).

<sup>7</sup> Zob. *Superwizja pracy socjalnej*, red. M. Grewiński, B. Skrzypczak, Warszawa 2014.

<sup>8</sup> Zob. J. Bomba, *Superwizja psychoterapii z perspektywy psychodynamicznej*, „Psychoterapia” 3 (154) (2010), s. 7; zob. też J. W. Aleksandrowicz, *Superwizja w kształceniu psychoterapeutów*, „Psychoterapia” 3 (154) (2010), s. 23.



powierzone ich organizacji pozarządowej, a w Szwecji to kształcenie prowadzą uniwersytety z uwzględnieniem monitorujących udziałów związku zawodowego pracowników socjalnych i krajowej organizacji superwizorów.

Na Słowacji zaistnienie superwizji pracy socjalnej przypisywane jest wpływom rozwijanego w Czechosłowacji od początków lat siedemdziesiątych kształcenia psychoterapeutów. Zaczęte w Czechach w latach osiemdziesiątych stosowanie metody grup Balinta zostało przyjęte na Słowacji i wprowadzone także do pracy socjalnej. Zdobywanie formalnego statusu superwizji pracy socjalnej zaczęło się tam w 1999 roku z aprobatą resortu pracy, spraw socjalnych i rodziny (*Ministerstvo práce, sociálnych vecí a rodiny Slovenskej republiky*) dla projektu pierwszego kursu superwizorów i „super-superwizorów” (tak w tekście źródłowym), opracowanego przez niemiecko-słowacką grupę roboczą do spraw kształcenia pracowników socjalnych. Obecnie certyfikowane szkolenie superwizorów powierzone jest organizacji pozarządowej *Asociácia supervízorov a sociálnych poradcov*. Ponadto akredytację do kształcenia superwizorów posiada instytut doskonalenia zawodowego pracowników socjalnych na uniwersytecie opieki medycznej i pracy socjalnej w Bratysławie (*Vysoká škola zdravotníctva a sociálnej práce sv. Alžbety*). Status prawny superwizji pracy socjalnej na Słowacji gwarantują ustawy z 2005 roku o socjalnej i prawnej ochronie dzieci oraz z 2008 roku o usługach socjalnych<sup>9</sup>.

W Szwecji rozwój superwizji pracy socjalnej zaczął się we wczesnych latach osiemdziesiątych zainspirowany oddolnym zapotrzebowaniem praktyków, którzy początkowo korzystali z usług superwizorów psychoterapii z niezbyt zadowalającymi rezultatami. W odpowiedzi na to zapotrzebowanie kształcenie superwizorów pracy socjalnej rozpoczęły uniwersytety posiadające zdobywane w kształceniu pracowników socjalnych doświadczenie superwizji studentów na praktykach i szkolenia opiekunów praktyk do tej superwizji. Pierwszy program kształcenia superwizorów dla praktyki pracy socjalnej został uruchomiony w 1982 roku przez wydział pracy socjalnej na Uniwersytecie w Göteborgu. Podjęcie tego kształcenia stało się odpowiedzią na potrzeby zgłaszane przez praktyków, głównie z powstających wówczas ośrodków terapii osób uzależnionych od narkotyków. Pracownicy ośrodków pomocy społecznej byli do superwizji nastawieni negatywnie, prawdopodobnie z obawy, że będzie ona sprawdzianem ich pracy grożącym ujawnianiem braków w ich wiedzy i umiejętnościach. Aktualnie kryteria przyjęcia na uniwersyteckie kursy superwizji pracy socjalnej wymagają wykazania się dyplomem studiów pierwszego stopnia w zakresie pracy socjalnej lub ekwiwalentnych i szeregiem doświadczeń praktycznych zdobytych w obszarze usług psychosocjalnych oraz w korzystaniu z superwizji. Przyjęta

---

<sup>9</sup> Zob. L. Lešková, *Supervision – Modern Method of Social Work...*, dz. cyt., s. 24–28.

w Szwecji teoria superwizji pracy socjalnej wykreowała ją jako specyficzną profesję z odrzuceniem znanych tam, ale potraktowanych krytycznie funkcji kontrolnych występujących w modelu anglo-amerykańskim. Superwizorzy są zatrudniani z zewnątrz na kontraktach szczegółowo ustalających ich zakresy zadań. Superwizja jest wspierana przez związek zawodowy absolwentów studiów wyższych w zakresach nauk społecznych, nauk behawioralnych oraz pracy socjalnej *Akademikerförbundet SSR*, który w 2007 roku ustanowił dotyczące jej ścisłe zalecenia, między innymi: prawo i obowiązek korzystania z niej przez pracowników socjalnych, niezależność superwizorów wobec zwierzchników osób superwizowanych, powinność prowadzenia półtoragodzinnych sesji superwizyjnych co dwa tygodnie. Grupy superwizyjne mają obejmować pięć do siedmiu osób (trzeba dodać, że w Szwecji dominuje superwizja grupowa). Placówki pracy socjalnej mają mieć w budżetach wydzieloną pozycję na zapewnienie pracownikom superwizji. Rejestr wykwalifikowanych superwizorów pracy socjalnej prowadzi stowarzyszenie *Svensk Handledarförening i Psykosocialt Arbete*<sup>10</sup>.

W Europie poza psychiatrią i pracą socjalną superwizja znajduje zastosowanie w innych profesjach społecznych do wspomagania pracowników w radzeniu sobie w ich relacjach międzyludzkich, w które wchodzi w ramach wykonywania swoich obowiązków. Ruch rozwijania superwizji przez doświadczonych pracowników tych profesji rozpoczął się w kilku krajach europejskich w latach siedemdziesiątych ubiegłego wieku, w innych później. W efekcie tych inicjatyw zaczęły powstawać organizacje o statusie pozarządowych, łączące superwizorów pracujących w różnych profesjach społecznych, a także w innych dziedzinach. Dla przykładu wymienić można: administrację, media, ekonomię, badania, technologię (np. w Austrii, Norwegii), politykę, naukę, biznes (np. w Estonii).

## Europejska organizacja współpracy na rzecz rozwoju superwizji

W skali europejskiej sukcesem inicjatorów tego ruchu stało się założenie parasolowej organizacji *Association of National Organisations for Supervision in Europe, ANSE*. Założyły ją w 1997 roku profesjonalne stowarzyszenia superwizorów z Austrii, Holandii, Niemiec, Szwajcarii i Węgier. Za swój cel ANSE przyjęło utworzenie platformy współpracy i wymiany doświadczeń między europejskimi superwizorami. Statut ANSE uwzględnia trzy kategorie członkostwa, o które mogą się ubiegać organizacje z krajów europejskich. Kategoria I – *Members of ANSE* zapewnia pełny status członkowski organizacjom, które w pełni od-

---

<sup>10</sup> Zob. M. Franséhn, *The importance of supervision in social work...*, dz. cyt.

powiadają warunkom statutu wymagającym wysokiego zaawansowania profesjonalizacji superwizji. Kategoria II – *Associate Members of ANSE* przysługuje stowarzyszeniom aspirującym do kategorii I<sup>11</sup>. Kategoria III – *Members of the ANSE Network* to kategoria pozastatutowa – obejmuje stowarzyszenia włączające się do współpracy w ramach ANSE. Wśród tych ostatnich wykazana jest Polska, ale na portalu ANSE nie ma danych, jakie stowarzyszenie reprezentuje nasz kraj, nie ma także danych o stowarzyszeniu reprezentującym Czechy. W połowie 2019 roku ANSE wykazywało w tych trzech kategoriach dwadzieścia sześć stowarzyszeń krajowych. Z autoprezentacji tych stowarzyszeń wynika, że część z nich *explicite* deklaruje oferowanie superwizji pracownikom socjalnym między innymi profesjami, nie tylko społecznymi. Rozkład danych o stowarzyszeniach należących do ANSE z podziałem na trzy kategorie członkostwa przedstawiony jest w tabeli 1.

Tabela 1. Krajowe stowarzyszenia superwizji zrzeszone w ANSE

	Państwo	Organizacje deklarujące działanie na rzecz superwizji pracy socjalnej i innych profesji
I.	Austria	TAK
	Bośnia i Hercegowina	TAK
	Chorwacja	TAK
	Estonia	
	Hiszpania	brak danych (b.d.)
	Holandia	
	Irlandia	
	Litwa	TAK
	Łotwa	TAK
	Niemcy	
	Norwegia	TAK
	Słowenia	TAK
	Szwajcaria	
	Węgry	
Włochy		

<sup>11</sup> Odnośne warunki członkostwa zacytowane są w aneksie.

	Państwo	Organizacje deklarujące działanie na rzecz superwizji pracy socjalnej i innych profesji
II.	Słowacja	TAK
	Ukraina	TAK
III.	Czechy	
	Finlandia	b.d.
	Francja	b.d.
	Grecja	b.d.
	Islandia	b.d.
	Polska	
	Rumunia	b.d.
	Szwecja	
	Wlk. Brytania	b.d.

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych ze strony <http://www.anse.eu/about-anse/members> (dostęp 23.04.2019).

Do danych zawartych w tabeli 1 trzeba dodać, że stowarzyszenia uczestniczące w Sieci ANSE nie podają autocharakterystyk, a jedynie swoje nazwy i dane kontaktowe, stąd w tabeli przypisano im brak danych. To samo dotyczy Hiszpanii. Jedynie o należącej do Sieci organizacji ze Szwecji wiadomo, że skupia się na superwizji pracy określonej jako psychosocjalna, co wynika z jej nazwy. Trzeba także wyjaśnić, że w szeregu organizacji zrzeszonych w ANSE, w których nie jest akcentowana superwizja pracy socjalnej, jest ona oferowana pracownikom pomocy społecznej. Te organizacje krajowe, które mają dłuższą historię i zasięgi oddziaływania, organizują kształcenie superwizorów lub przynajmniej je moderują oraz promują ich zatrudnianie czy to w formie rekomendacji, czy wpływów na ich certyfikowanie.

## Niektóre rozwojowe starania stowarzyszeń superwizorów w Europie

Takich starań jest wiele i, jak się zdaje, przyczynia się do tego ANSE. Spośród licznych starań o rozwój superwizji w Europie, udokumentowanych przez ANSE, autor tego tekstu musiał wybrać tylko niektóre z ryzykownym przekonaniem, że akurat te mogą zainteresować naszą wspólnotę superwizorów pracy socjalnej.

Stowarzyszenia należące do ANSE utrzymują stały kontakt organizacyjny poprzez statutowe Zgromadzenia Ogólne, odbywane zazwyczaj co dwa lata, a nawet częściej. Ponadto każdego roku, poczynając od 2001, pod patronatem ANSE odbywają się różne konferencje tematyczne. „Wycieczka” na [www.anse.eu](http://www.anse.eu) umożliwia przez link *About ANSE* zapoznanie się, między innymi, z propozycją standardów superwizji uzgodnionych przez stowarzyszenia członkowskie ANSE, w tym standardów kształcenia i certyfikowania superwizorów. Z kolei link *ANSE Library* otwiera wolny dostęp do zbioru tekstów autorów pochodzących z różnych krajów z lat 2007–2017 w formacie PDF, głównie w języku angielskim, kilka w niemieckim. Teksty dotyczą teoretycznych i praktycznych kwestii superwizji.

Wspólnym dorobkiem ANSE jest uchwalony na XIV Zgromadzeniu Ogólnym w 2012 roku Kodeks etyczny jako ponadnarodowy dokument, w którym przyjęto, że superwizja tylko ze względów stylistycznych występuje jako termin obejmujący wszystkie formy profesjonalnego poradnictwa, jakie stowarzyszenia krajowe mogą włączyć w swoje statuty, takie jak coaching czy doradztwo organizacyjne. Preambułę Kodeksu otwierają następujące zdania:

Dlaczego Kodeks etyczny ustanowiony na poziomie ANSE może być przydatny? Odpowiedź brzmi: ponieważ superwizja jest z natury działalnością etyczną. Wyobraźmy sobie, że lecimy helikopterem nad europejskim krajobrazem superwizji. Wkrótce stanie się dla nas oczywiste, że wszyscy superwizorzy sprawują władzę: władzę opartą o ich specyficzną wiedzę i kompetencje, władzę wynikającą z ich roli i pozycji wobec superwizanta, nadaną im władzę formalnego osądu, władzę czerpaną przez nich z profesjonalnego doświadczenia i tak dalej<sup>12</sup>.

Kodeks składa się z czterech artykułów zatytułowanych: 1. Zasady ogólne, 2. Wymagania instytucjonalne, 3. Wymagania kodyfikacyjne, 4. Wymagania profesjonalne. W artykule 1. pierwsza pozycja zawiera zobowiązanie do przestrzegania Powszechnej deklaracji praw człowieka i Europejskiej konwencji praw człowieka. Kodeks nie został przyjęty jako dokument regulujący pracę superwizorów w należących do ANSE organizacjach. Takie dokumenty winny być stanowione przez krajowe społeczności superwizorów. Ten jest skupiony na sformułowaniu fundamentalnych zasad etycznych podzielanych przez wszystkich uczestników tej ponadnarodowej wspólnoty.

---

<sup>12</sup> ANSE, *Code of Ethics*, Vienna 2012, s. 2 [http://www.anse.eu/tl\\_files/anse/docs/history/2012%20Code%20of%20Ethics/Code\\_of\\_Ethics\\_2012.pdf](http://www.anse.eu/tl_files/anse/docs/history/2012%20Code%20of%20Ethics/Code_of_Ethics_2012.pdf) (dostęp 23.04.2019). Wszystkie cytaty zostały przetłumaczone przez autora artykułu.

Warto zwrócić uwagę na formę indywidualnego udziału superwizorów w rozwoju profesji w skali międzynarodowej. Od 2003 roku są organizowane co dwa lata Letnie Uniwersytety ANSE, każdy podejmujący tematykę superwizji w wybranym, szerszym kontekście. W 2019 roku wydarzenie to odbędzie się na uniwersytecie w Bolzano. Temat ma brzmieć *Connecting World through Supervision and Coaching* i rozpatrywane tam będzie, jak ta działalność może przyczynić się do łączenia ludzi w świecie obecnych napięć społecznych pomiędzy polaryzacjami a potrzebą jedności.

Inną formą są autorskie teksty dotyczące różnych aspektów superwizji i coachingu publikowane na [www.anse.eu](http://www.anse.eu) pod zakładką *ANSE Library*. Spośród dwudziestu pozycji warto wspomnieć jako przykład artykuł Helmuta Willkego, rozpatrującego rolę profesjonalnych stowarzyszeń superwizji jako aktorów społeczeństwa obywatelskiego w kontekście społeczeństwa opartego na wiedzy. Autor, zakreślając szeroką perspektywę rozwoju superwizji, stwierdził, że „w «hybrydowych środowiskach», w których współdziałać muszą różne dyscypliny, różne technologie dla osiągnięcia czegoś nowego, celem systemowej superwizji winno być [...] wspieranie i umożliwianie kooperacji w obliczu heterogenicznych lub nawet konfliktowych interesów”<sup>13</sup>.

Jeszcze jedną formą aktywności ANSE proponującą superwizorom szansę intensywnego rozwoju profesjonalnego są *International Intervention Groups*. Każda grupa składa się z członków co najmniej trzech krajowych stowarzyszeń, którzy spotykają się ze sobą kolejno w każdym ze swoich krajów dwa razy w roku na trzydniowe warsztaty przez co najmniej dwa–trzy lata. Ich zasadniczym celem jest poszerzanie kompetencji superwizorów o wrażliwość międzykulturową.

Najnowszą inicjatywą ANSE jest publikowany od 2017 roku rocznik „European Journal of Supervision and Coaching”, którego kolejne wydania są umieszczone w wolnym dostępie pod w formacie PDF<sup>14</sup>. Rzykując rekomendację niektórych artykułów do przestudiowania opublikowanych w numerze 1., można podpowiedzieć zwłaszcza sprawozdanie z badania kwestionariuszowego w piętnastu krajach reprezentowanych w ANSE na temat standardów odnawiania certyfikacji superwizorów i permanentnego zapewniania jakości<sup>15</sup>. Warte zastanowienia są badania nad trójstronnym kontraktem menedżer – superwizor – superwizant w warunkach nieuniknionych zmian transformacyjnych w organizacjach wykorzystujących superwizję jako niezbędny czynnik efek-

---

<sup>13</sup> H. Willke, *Supervision in the Knowledge Society. The Role of Professional Associations or Supervision as Actors in Civil Society*, ANSE Library 2012, s. 6, [www.anse.eu/wp-content/uploads/doc/Library/Positionen%20Heft%201\\_2012.pdf](http://www.anse.eu/wp-content/uploads/doc/Library/Positionen%20Heft%201_2012.pdf), (dostęp 4.05.2019).

<sup>14</sup> <http://kloosterhof.m2.mailplus.nl/archief/mailling-338107.html>.

<sup>15</sup> Zob. A. Turner, *Quality Management in ANSE*, „European Journal of Supervision and Coaching” 2017 no. 1, s. 22–24.



tywnego funkcjonowania. Cały numer 1. jest poświęcony problematyce jakości superwizji i coachingu. Zawartość numeru 2/2018 zapowiada jego temat: *Politics and social responsibility effect and influence in and through supervision/coaching*. W tym numerze każdy artykuł zasługuje na uwagę. Numer 3., poświęcony tematyce kształcenia do superwizji i coachingu, ukazał się w lipcu 2019 roku. W nim warto szczególnie zarekomendować artykuł Luisa van Kessela poświęcony problematyce superwizji superwizorów<sup>16</sup>, która na naszym gruncie superwizji pracy socjalnej, jak się zdaje, wymaga zarówno rozwoju studiów teoretycznych, jak inicjatyw praktycznego wdrażania.

## W stronę łączenia superwizji z coachingiem

Nową, jak się zdaje, inicjatywą w europejskim ruchu rozwoju superwizji są starania o przyłączenie do tej dziedziny coachingu. Coaching to dziedzina rozwijająca się samoistnie. Badacze analizujący rozwój coachingu wskazują, że pierwszy naukowy raport o jego stosowaniu w przemyśle pojawił się w 1937 roku, ale dopiero w latach dziewięćdziesiątych nastąpiła eksplozja zastosowań coachingu zarówno w wielu dziedzinach pracy ludzkiej i w osobistym życiu ludzi, jak dotyczących go teorii<sup>17</sup>. Z czasem, naturalną w nauce kolejną rzeczą, pojawiły się próby zsyntetyzowania licznych definicji coachingu powstałych w tym burzliwym okresie jego rozwoju. Przywołani tu badacze, Jonathan Passmore i Annette Fillery-Travis na podstawie reprezentatywnej analizy światowej literatury przedmiotu przedstawili następującą definicję coachingu. Jest to „dialog oparty na metodzie sokratejskiej pomiędzy facylitatorem (coachem) a uczestnikiem (klientem), w którym większość interwencji zastosowanych przez facylitatora to pytania otwarte nastawione na stymulowanie samoświadomości i osobistej odpowiedzialności uczestnika”<sup>18</sup>.

---

<sup>16</sup> L. van Kessel, *The Dynamics of The Relationship And the Realization of the Task in Supervision of Supervision. How Do These Relate to Each Other*, „European Journal of Supervision and Coaching”, 2019 no. 3, s. 12–19.

<sup>17</sup> Zob. J. Passmore, A. Fillery-Travis, *A Critical Review of Executive Coaching Research: A Decade of Progress and What's to Come*, „Coaching. An International Journal of Theory Research and Practice”, 4 (2011) no. 2, s. 70–88. [https://www.researchgate.net/publication/233059447\\_A\\_critical\\_review\\_of\\_executive\\_coaching\\_research\\_A\\_decade\\_of\\_progress\\_and\\_what%27s\\_to\\_come](https://www.researchgate.net/publication/233059447_A_critical_review_of_executive_coaching_research_A_decade_of_progress_and_what%27s_to_come) (dostęp 25.04.2019); zob. też J. Jarosz, *What is life coaching? An integrative review of the evidence-based literature*, „International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring”, 14 (1) (2016), s. 34–56. <https://radar.brookes.ac.uk/radar/items/c8c5109a-e29e-4a70-b85e-bb2f2db40e54/1> (dostęp 25.04.2019).

<sup>18</sup> J. Passmore, A. Fillery-Travis, *A Critical Review of Executive Coaching Research...*, dz. cyt., s. 6.

Natomiast Joanna Jarosz, która przeprowadziła także rozległą analizę literatury dotyczącej coachingu w osobistym życiu ludzi (*life coaching*), zaproponowała, aby tę dziedzinę zdefiniować następująco: „Coaching życiowy to długoterminowa efektywna relacja, która pozwala klientom zmaksymalizować ich potencjał”<sup>19</sup>. Warto też zwrócić uwagę czytelników na polskie opracowanie autorstwa Pauli Pietrak i Bartosza Berendta wyjaśniające genezę i zakres coachingu<sup>20</sup>.

Organizacyjne połączenie coachingu z superwizją osiągnęły stowarzyszenia z sześciu krajów uczestniczących w ANSE. Jedno z najstarszych – holenderskie, powstałe w 1980 roku, umieściło coaching w nazwie w 2008 roku, a niemieckie, powstałe w 1989 – w 2016. Dane na ten temat przedstawione są w tabeli 2.

Trzeba dodać, że problematyka połączenia obu dziedzin była dyskutowana w ANSE wcześniej, na przykład w 2004 roku na konferencji *Value dilemmas as a challenge in the practice and concepts of supervision and coaching*, a także wspomnieć, że wykład pt. *Liquid Modernity* wygłosił tam Zygmunt Bauman. Trudno przy okazji nie zacytować początku tego wykładu:

Stając przed Wami, czuję się onieśmielony waszą obecnością. Jesteście tymi ludźmi, którzy naprawdę zmieniają rzeczywistość, a ja tym, kto mówi o zmienianiu się rzeczywistości. Uznaję więc waszą wyższość, gdy chodzi o zdolność do działania w praktyce, i nie jestem zbyt pewny, jak bardzo mogę wam pomóc z moją ekspertyzą<sup>21</sup>.

Stowarzyszenia ANSE we wspomnianych standardach uzgodniły następującą wspólną definicję superwizji i coachingu: „jest to forma doradztwa służąca zapewnieniu i rozwojowi jakości komunikacji i współpracy w profesjonalnych kontekstach”<sup>22</sup>. Szwajcarska organizacja *Berufsverband für Coaching, Supervision und Organisationsberatung (BSO)* w swej prezentacji na portalu ANSE przedstawiła szczegółowo swe standardy coachingu oraz dotarła w rozwoju najdalej spośród członków ANSE, obejmując oprócz coachingu także doradz-

---

<sup>19</sup> J. Jarosz, *What is life coaching?*..., dz. cyt., s. 37.

<sup>20</sup> Zob. P. Pietrak, B. Berentd, *Raport Izby Coachingu. Geneza coachingu*, Warszawa 2019, <https://www.izbacoachingu.com/wp-content/uploads/2019/Raport%20IC%20-%20Geneza%20coachingu.pdf> (dostęp 5.08.2019)

<sup>21</sup> Z. Bauman, *Liquid Modernity*, Leiden 2004, [www.anse.at/tl\\_files/anse/docs/history/2004%20Leiden/bauman%20englisch.pdf](http://www.anse.at/tl_files/anse/docs/history/2004%20Leiden/bauman%20englisch.pdf) (dostęp 29.04.2019).

<sup>22</sup> ANSE, *Standards*, b.d., <http://www.anse.eu/about-anse/standards/> (dostęp 26.04.2019).

two organizacyjne. Koncepcja BSO<sup>23</sup>, określająca te trzy dziedziny jako formaty konsultacyjne, została opublikowana w 2010 roku w zakładce *ANSE Library*. Według tej koncepcji:

– „**Superwizja** odnosi się do zorientowanych na ludzi podejść konsultacyjnych, które mają na celu refleksję nad wykonywaną pracą oraz rozwój kompetencji profesjonalnych i psychospołecznych, które zasadniczo dotyczą wszystkich pracowników.

– **Coaching** odnosi się do metod, które koncentrują się na profesjonalnej roli, funkcji, wydajności oraz rozwiązaniach problemów w ramach systemu i są adresowane do pracowników i decydentów.

– **Doradztwo organizacyjne** odnosi się do podejść, które inicjują i metodycznie towarzyszą procesom zmian i rozwoju w ramach organizacji. Dzięki temu są wykorzystywane umiejętności wszystkich zainteresowanych stron i organizacji jako całości<sup>24</sup>”.

Zgodnie z tą koncepcją superwizja, coaching i doradztwo organizacyjne w znacznym zakresie są oparte na tych samych podstawowych kompetencjach, zachowując wszakże własne – specyficzne. W rozumieniu BSO, nawiązującym do Europejskich Ram Kwalifikacji z 2005 roku, wyróżnione są cztery zakresy kompetencji wspólnych dla superwizji, coachingu i doradztwa traktowanych jako profesje. Są to:

– „I) kompetencje poznawcze obejmujące wykorzystanie teorii i pojęć, a także nieformalną wiedzę ukrytą zdobytą doświadczalnie;

– II) kompetencje funkcjonalne (umiejętności lub know-how), te zakresy działań, które dana osoba powinna być w stanie wykonać, gdy funkcjonuje w danym obszarze pracy, nauki lub aktywności społecznej;

– III) kompetencje osobiste polegające na umiejętności zachowywania się w określonej sytuacji;

– IV) kompetencje etyczne obejmujące posiadanie pewnych wartości osobistych i profesjonalnych<sup>25</sup>”.

Podstawowe kompetencje trzech formatów konsultacyjnych mają identyczną strukturę. Są to częściowo zachodzące na siebie kompetencje psychologiczne, metodologiczne oraz osobiste i społeczne. W oparciu o te koncepcyjne ramy wyróżnionych trzech formatów konsultacyjnych w propozycji BSO rozwinięte są szczegółowe przesłanki do kształcenia kompetencji ogólnych oraz specyficznych dla każdego formatu.

---

<sup>23</sup> BSO, *BSO Consulting Formats*, Bern 2009, <http://www.anse.eu/wp-content/uploads/doc/Library/Consulting%20Formats.pdf> (dostęp 23.04.2019)

<sup>24</sup> BSO, *BSO Consulting Formats...*, dz. cyt., s. 2.

<sup>25</sup> BSO, *BSO Consulting Formats...*, dz. cyt., s. 2

## Ryzyka praktykowania superwizji profesji społecznych

Badania nad superwizją w krajach europejskich prowadzone są w dwóch perspektywach: w odniesieniu do pracy socjalnej i w szerszej perspektywie obejmującej profesje społeczne. Z opublikowanego w 2010 roku przeglądu badań nad superwizją pracy socjalnej w Anglii i Szwecji (także w RPA, która jest tu pominięta) wynika, że istotnym ryzykiem zaczęło być zawężanie jej do funkcji administracyjnych. W Anglii to ryzyko pojawiło się w końcu lat siedemdziesiątych w związku ze zmianami w polityce społecznej, gdy rządy przejęła Nowa Prawica pod przywództwem Margaret Thatcher. Autorzy tego przeglądu skonstatawali, że to ryzyko utrwaliło się wskutek rozszerzania się regulacyjnych procesów w sektorach publicznych określanych jako Nowe Zarządzanie Publiczne (*New Public Management*) lub menedżeryzm. Te strategie zarządzania na pierwszym planie stawiają efektywność wyrażaną we wskaźnikach ilościowych ograniczania nakładów na realizację zadań służb publicznych. Przed tym ryzykiem wybroniła się do pewnego stopnia Szwecja, w której superwizja zdobyła status niezależnej profesji i uznanie pracowników socjalnych, ale i tam tak zwana wewnętrzna superwizja sprawowana przez pracowników pełniących funkcje kierowników liniowych została w znacznej mierze sprowadzona do funkcji administracyjnych<sup>26</sup>.

W innym przeglądzie badań nad superwizją pracy socjalnej, opublikowanym także w 2010 roku, autorka zwróciła uwagę na dylemat superwizji pracy socjalnej, który sformułowała już w tytule artykułu: *Inwigilacja czy refleksja. Profesjonalna superwizja w «społeczeństwie ryzyka»*. Pojęcie społeczeństwa ryzyka, według Becka i Giddensa, oznacza takie społeczeństwo, które jest zorganizowane do reagowania na ryzyka i zaabsorbowane staraniami o bezpieczeństwo. Ta socjologiczna koncepcja ryzyka została przejęta przez służby społeczne i przeobrażona w strategię zarządzania ryzykiem, w których superwizja zostaje sprowadzona do nadzoru procedur jakoby zabezpieczających przed niepowodzeniami zarówno praktyków, jak klientów pracy socjalnej<sup>27</sup>.

Te zaistniałe ponad dwie dekady temu ryzyka przeistaczania superwizji w narzędzie kontroli administracyjnej zdają się utrzymywać, czego dowodzi badanie wśród pracowników socjalnych w Zjednoczonym Królestwie, którego wyniki zostały opublikowane w 2019 roku. Zdecydowana większość bada-

---

<sup>26</sup> Zob. G. Bradley, L. Engelbrecht, S. Hojer, *Supervision: A Force for Change? Three Stories Told*, „International Social Work” 53 (2010) no. 6, s. 773–790.

<sup>27</sup> Zob. L. Beddoe, *Surveillance or Reflection: Professional Supervision in ‘the Risk Society’*, „The British Journal of Social Work” 40 (2010) no. 4, s. 1279–1296.

nych w próbie 315 pracowników zatrudnionych w lokalnych ośrodkach służb socjalnych opisała w wywiadach superwizję jako pracochłonną procedurę dokumentowania i następnie zdawania sprawy z prowadzenia przypadających im interwencji. Badani w większości uznali superwizję za najbardziej pomocną w zarządzaniu i rozliczaniu z odpowiedzialności. Nieznaczną część badanych uznała ją za pomocną w podejmowaniu decyzji, analizowaniu, refleksji oraz wsparciu emocjonalnym<sup>28</sup>.

W szerszej zakrojonym przeglądzie badań dotyczących superwizji profesji społecznych, w tym także pracy socjalnej, obejmującym omal dwie ostatnie dekady Synnöve Karvinen-Niinikoski, Liz Beddoe, Gillian Ruch i Ming-Sum Tsui wykazują dowody narastania napięcia między oczekiwaniami wobec niej ze strony pracowników wykonujących te profesje a organów zarządzających usługami społecznymi. To napięcie powstaje między dwoma przeciwstawnymi interpretacjami superwizji jako:

- pracy wspomagającej introspekcję superwizantów w odniesieniu do ich profesjonalnej roli;
- narzędzia nadzoru i sprawowania władzy przez administratorów usług społecznych.

Powodem tego napięcia zdaje się być w zachodnich społeczeństwach postindustrialnych podporządkowanie służb społecznych Nowemu Publicznemu Zarządzaniu, a efektem ograniczanie ich profesjonalnej autonomii<sup>29</sup>.

Kończąc ten z konieczności krótki przegląd przeglądów ryzyk, na jakie narażona jest superwizja, trzeba dodać, że według wielu badaczy jej sytuacja nie jest beznadziejna. Konstruktywną podstawą superwizji jest krytyczna refleksja. Odniesienie się do tej tradycji winno pomóc w ustanowieniu równowagi między wsparciem a nadzorowaniem. Karvinen-Niinikoski i współautorzy zakończyli swój przegląd zagrożeń superwizji zdaniem: „Zamiast desperowania nad utratą autonomii profesjonalności winni przejść przez poważne społeczne i profesjonalne transformacje jako podmioty swoich własnych kompetencji i profesjonalnego posłannictwa<sup>30</sup>”. Wydaje się, że superwizorzy zrzeszeni w stowarzyszeniach należących do ANSE wkraczają na tę drogę

---

<sup>28</sup> D. Wilkins, V. Antonopoulou, *What Does Supervision Help With? A Survey of 315 Social Workers in the UK*, „Practice”, 31 (2019) no. 1, s. 21–40,

<sup>29</sup> S. Karvinen-Niinikoski, L. Beddoe, G. Ruch, M.-S. Tsui, *Professional supervision and professional autonomy*, w: *Social and Caring Professions in European Welfare States. Policies, services and professional practices*, eds. B. Blom, L. Evertsson, M. Perlinski, Bristol 2017, s. 53–66.

<sup>30</sup> S. Karvinen-Niinikoski, L. Beddoe, G. Ruch, M.-S. Tsui, *Professional supervision and professional autonomy*, dz. cyt., s. 64.

## Podsumowanie: *pro domo sua*

Nasza droga rozwoju superwizji, gdy chodzi o pracę socjalną, jest jak dotąd niezbyt długa. Zaczęła się w 1993 roku z inicjatywy Ministerstwa Pracy i Polityki Socjalnej od sprowadzenia angielskiego pakietu szkoleniowego *Supervision and Management in Social Work*. Trzeba przyznać, że w tłumaczeniu tego pakietu zostało użyte słowo nadzór i to praktycy pracy socjalnej zażądali wprowadzenia pojęcia superwizja. Dalszy ciąg tej drogi był niełatwy i, gdy spojrzeć wstecz, przypomina raczej wspinaczkę, podczas której zdobywaliśmy kolejne etapy od odważnych, oddolnych starań jej wprowadzania w niektórych ośrodkach pomocy społecznej, przez pierwsze publikacje teoretyczne, wprowadzenie orientacyjnej wiedzy o superwizji do kursów doskonalenia kadr pomocy społecznej. W 2011 roku pracownicy socjalni doczekali się ustawowego prawa do korzystania z superwizji oraz ustalenia prawnego statusu superwizorów. Wkrótce też pod auspicjami resortu pracy i polityki społecznej rozpoczęły się prace koncepcyjne nad standardami superwizji. Pierwsze, przeprowadzone w 2012 roku, odnoszące się do superwizji reprezentatywne badania wśród pracowników socjalnych<sup>31</sup> oraz kierowników instytucji pomocy i integracji społecznej<sup>32</sup> wykazały mało rozpowszechnione w placówkach publicznej pomocy i integracji społecznej doświadczenie korzystania z superwizji, ale powszechne nadzieje jej pozytywnego wpływu na jakość pracy socjalnej.

Ustawowe prawo do korzystania z superwizji przyobiecane pracownikom socjalnym w 2011 roku zostało obleczone w przepisy wykonawcze dzięki możliwym pracom nad kolejnymi projektami rozporządzenia w sprawie superwizji: 1) ministra pracy i polityki Społecznej z dnia 21 marca 2014 roku, 2) ministra rodziny, pracy i polityki społecznej z 19 kwietnia i 3) z 9 września 2016 roku. Ostatecznie rozporządzenie datowane na 2 grudnia 2016 roku ukazało się w Dzienniku Ustaw z dn. 26 grudnia tegoż roku pod poz. 2087, przesądając certyfikację uprawnień superwizorskich. Rozporządzenie ustanowiło szereg szczegółowych warunków i zastrzeżeń w sprawie wykonywania superwizji oraz szczegółowe warunki programowania szkoleń certyfikacyjnych oraz egzaminu certyfikacyjnego powierzonego Centralnej Komisji Egzaminacyjnej do spraw stopni specjalizacji zawodowej pracowników socjalnych – organowi powołanemu przez ministra.

---

<sup>31</sup> A. Niesporek, *Superwizja pracy socjalnej w instytucjach pomocy i integracji społecznej. Badania kierowników instytucji*, w: *Superwizja pracy socjalnej*, red. M. Grewiński, B. Skrzypczak, Warszawa 2014, s. 145–155.

<sup>32</sup> A. Karwacki, *Superwizja w ocenie pracowników socjalnych*, w: *Superwizja pracy socjalnej*, red. M. Grewiński, B. Skrzypczak, dz. cyt., s. 156–178.



Niezależnie od tych inicjatyw w 2015 roku powstało Polskie Towarzystwo Superwizji Pracy Socjalnej. PTSPS organizuje inicjatywy wspierania indywidualnego rozwoju kompetencji superwizyjnych swoich członków i profesjonalnych kompetencji pracowników służb społecznych przez różne formy wymiany doświadczeń; zob. <http://www.ptsp.org.pl>.

Realnym, osiągniętym do połowy 2019 roku skutkiem ustawowego zapewnienia pracownikom socjalnym możliwości korzystania z superwizji, przypięczonego rozporządzeniem w grudniu 2016 roku, okazało się pozyskanie dwudziestu czterech certyfikowanych superwizorów oraz uruchomienie przez Wielkopolskie Samorządowe Centrum Kształcenia Zawodowego i Ustawicznego nr 2 w Poznaniu certyfikacyjnego szkolenia superwizorów pracy socjalnej na podstawie zezwolenia ministra rodziny, pracy i polityki społecznej z dnia 22 lutego 2018 roku. Szkolenia, jak wiadomo, mają trwać osiemnaście miesięcy w grupach piętnastoosobowych, zatem można mieć nadzieję, że już w czerwcu 2020 roku będzie mogło przystąpić do egzaminu certyfikacyjnego piętnaście osób, jeśli wszystkie przetrwają bardzo wymagający kurs.

W tej sytuacji powstają pytania: 1) jakie szanse mają pracownicy socjalni w tysiącach placówek publicznych służb społecznych na realne skorzystanie z superwizji w dającej się przewidzieć przyszłości; 2) jakie szanse mają oni na użyteczne skorzystanie z superwizji, jeśli brak regulacji dotyczących czasu i częstotliwości sesji superwizyjnych przysługujących pracownikowi; 3) jakie są szanse na utrzymanie profesjonalnej jakości ewentualnie dostępnej superwizji, skoro certyfikaty są udzielane w imieniu władzy państwowej dożywotnio.

W odniesieniu do pytania 3 warto dodać komentarz, że w większości należących do ANSE piętnastu krajów superwizorzy podlegają określonym procedurom odnawiania certyfikacji i permanentnego zapewniania jakości. W pięciu krajach przestrzegane są okresowe odnawianie certyfikatów w przedziałach od dwóch do pięciu lat. W dwóch krajach są prowadzone prace nad tym zagadnieniem. We wszystkich starania o utrzymanie wysokiej jakości superwizji prowadzi stowarzyszenia superwizorów.

## Aneks

### Wyciąg ze Statutu ANSE<sup>33</sup>

„5.1.1. Pełne członkostwo może zostać przyznane krajowym organizacjom superwizorów, które w swoim kraju spełniają łącznie następujące warunki:

- a) istnieją jako osoby prawne we własnym kraju;
- b) reprezentują absolwentów co najmniej dwóch różnych programów kształcenia w zakresie superwizji lub coachingu. Jeśli nie można spełnić tego warunku, organizacji krajowej przysługuje okres pięciu lat na spełnienie warunków związanych z działalnością profesjonalną, zgodnie z wymaganiami Rady Wykonawczej ANSE;
- c) starają się utworzyć sieć superwizorów i/lub coachów w swoim kraju, oferując im struktury organizacyjne;
- d) rozumieją superwizję jako metodę profesjonalnej autorefleksji;
- e) stanowią ośrodek spotkań obejmujący różne dziedziny zawodowe i szkoły metodologiczne superwizji i coachingu;
- f) superwizorzy i coachowie muszą mieć ukończoną specjalnościowe kształcenie podyplomowe (trzeci stopień);
- g) programy kształcenia superwizorów i coachów są otwarte dla kandydatów wywodzących się z różnych profesji.

5.1.2 Członkostwo stowarzyszone może zostać przyznane krajowym organizacjom superwizji, które mają status osoby prawnej we własnym kraju i dążą do współpracy na poziomie europejskim, chociaż nie osiągnęły jeszcze standardów wymienionych w ust. 5.1.1. w pełnym zakresie”.

## Bibliografia

- Aleksandrowicz J. W., *Superwizja w kształceniu psychoterapeutów*, „Psychoterapia” 3 (154) (2010), s. 23.
- ANSE, *Code of Ethics*, Vienna 2012, s. 2 [http://www.anse.eu/tl\\_files/anse/docs/history/2012%20Code%20of%20Ethics/Code\\_of\\_Ethics\\_2012.pdf](http://www.anse.eu/tl_files/anse/docs/history/2012%20Code%20of%20Ethics/Code_of_Ethics_2012.pdf) (dostęp 23.04.2019).
- ANSE, *Standards*, b.d., <http://www.anse.eu/about-anse/standards?> (dostęp 26.04.2019).
- ANSE, *Statutes of ANSE*, Vienna 1999, <http://www.anse.eu/wp-content/uploads/doc/ANSE-statutes.pdf>, s. 2 (dostęp 5.08.2019).

---

<sup>33</sup> ANSE, *Statutes of ANSE*, Vienna 1999, <http://www.anse.eu/wp-content/uploads/doc/ANSE-statutes.pdf>, s. 2 (dostęp 5.08.2019).

- Bauman Z., *Liquid Modernity*, Leiden 2004, [www.anse.at/tl\\_files/anse/docs/history/2004%20Leiden/bauman%20englisch.pdf](http://www.anse.at/tl_files/anse/docs/history/2004%20Leiden/bauman%20englisch.pdf) (dostęp 29.04.2019).
- Beddoe L., *Surveillance or Reflection: Professional Supervision in 'the Risk Society'*, „The British Journal of Social Work” 40 (2010) no. 4, s. 1279–1296.
- Bomba J., *Superwizja psychoterapii z perspektywy psychodynamicznej*, „Psychoterapia” 3 (154) (2010), s. 7.
- Bradley G., Engelbrecht L., Hojer S., *Supervision: A Force for Change? Three Stories Told*, „International Social Work” 53 (2010) no. 6, s. 773–790.
- BSO, *BSO Consulting Formats*, Bern 2009, <http://www.anse.eu/wp-content/uploads/doc/Library/Consulting%20Formats.pdf> (dostęp 23.04.2019).
- Franséhn M., *The importance of supervision in social work – the example of Sweden*, Göteborg 2007, <https://www.gu.se/forskning/publikation?publicationId=84022> (dostęp 23.04.2019).
- Hughes J. M., *The Role of Supervision in Social Work: A Critical Analysis*, „Critical Social Thinking: Policy and Practice” 2 (2010), <https://www.ucc.ie/en/media/academic/appliedsocialstudies/docs/JeanneHughes.pdf> (dostęp 2.08.2019).
- Jarosz J., *What is life coaching? An integrative review of the evidence-based literature*, „International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring”, 14 (1) (2016), s. 34–56. <https://radar.brookes.ac.uk/radar/items/c8c5109a-e29e-4a70-b85e-bb2f2db40e54/1/> (dostęp 25.04.2019).
- Karvinen-Niinikoski S., Beddoe L., Ruch G., Tsui M.-S., *Professional supervision and professional autonomy*, w: *Social and Caring Professions in European Welfare States. Policies, services and professional practices*, eds. B. Blom, L. Evertsson, M. Perlinski, Bristol 2017, s. 53–66.
- Karwacki A. (2014). *Superwizja w ocenie pracowników socjalnych*, w: *Superwizja pracy socjalnej*, red. M. Grewiński, B. Skrzypczak, Warszawa 2014, s. 156–178.
- Lešková L., *Supervision – Modern Method of Social Work and its Application in Practical Use*, Brno 2017.
- Niesporek A., *Superwizja pracy socjalnej w instytucjach pomocy i integracji społecznej. Badania kierowników instytucji*, w: *Superwizja pracy socjalnej*, red. M. Grewiński, B. Skrzypczak, Warszawa 2014, s. 145–155
- Passmore J., Fillery-Travis A., *A Critical Review of Executive Coaching Research: A Decade of Progress and What's to Come*, „Coaching. An International Journal of Theory Research and Practice” 4 (2011) no. 2, s. 70–88. [https://www.researchgate.net/publication/233059447\\_A\\_critical\\_review\\_of\\_executive\\_coaching\\_research\\_A\\_decade\\_of\\_progress\\_and\\_what%27s\\_to\\_come](https://www.researchgate.net/publication/233059447_A_critical_review_of_executive_coaching_research_A_decade_of_progress_and_what%27s_to_come) (dostęp 25.04.2019).
- Pietrak P., Berendt B., *Raport Izby Coachingu. Geneza coachingu*, Warszawa 2019, <https://www.izbacoachingu.com/wp-content/uploads/2019/Raport%20IC%20-%20Geneza%20coachingu.pdf> (dostęp 5.08.2018)
- Smith M. K., *The functions of supervision*, w: *The encyclopedia of informal education*, 1996–2011 <http://infed.org/mobi/the-functions-of-supervision/> (dostęp 23.04.2019).

- Superwizja pracy socjalnej*, red. M. Grewiński, B. Skrzypczak, Warszawa 2014.
- Turner A., *Quality Management in ANSE*, „European Journal of Supervision and Coaching”, 2017 no. 1, s. 22–24.
- van Kessel L., *The Dynamics of The Relationship And the Realization of the Task in Supervision of Supervision. How Do These Relate to Each Other*, „European Journal of Supervision and Coaching” 2019 no. 3, s. 12–19.
- Willke H., *Supervision in the Knowledge Society. The Role of Professional Associations or Supervision as Actors in Civil Society*, ANSE Library 2012, s. 6, [www.anse.eu/wp-content/uploads/doc/Library/Positionen%20Heft%201\\_2012.pdf](http://www.anse.eu/wp-content/uploads/doc/Library/Positionen%20Heft%201_2012.pdf) (dostęp 4.05.2019).
- Wilkins D., Antonopoulou V., *What Does Supervision Help With? A Survey of 315 Social Workers in the UK*, „Practice” 31 (2019) no. 1, s. 21–40.

## Superwizja (w) pracy socjalnej – wybrane podejścia i konteksty

**Abstrakt:** W artykule analizowano rozumienie superwizji w pracy socjalnej. Dokonano charakterystyki superwizji pracy socjalnej z perspektywy całościowej, ujmując ją w takich kontekstach jak: interpersonalny, fizyczny, kulturowy i psychologiczny. Następnie identyfikowano trzy podejścia do jej definiowania: normatywne, empiryczne i pragmatyczne. W zakończeniu podjęto próbę określenia skuteczności superwizji w kontekście edukacyjnym.

**Słowa kluczowe:** praca socjalna, superwizja, superwizor.

**Abstract:** The article analyzes the understanding of supervision in social work. A description of the supervision of social work was made from a holistic perspective, including it in such contexts as interpersonal, physical, cultural and psychological. Then three approaches to defining it were identified: normative, empirical and pragmatic. Finally, an attempt was made to determine the effectiveness of supervision in an educational context.

**Keywords:** social work, supervision, supervisor.

### Wstęp

Superwizja jest pojęciem wielowymiarowym, używanym w wielu kontekstach. Jest procesem realizowanym wśród ludzi i przez ludzi, dzięki któremu możliwe

jest analizowanie działań pod kątem ich skuteczności i ukierunkowania dalszej praktyki. Odgrywa ważną rolę w podnoszeniu jakości pracy i poszerzaniu obszaru odpowiedzialności zawodowej specjalistów z zakresu pomocy – świadczeniodawców wobec świadczeniobiorców. Pełni także istotną funkcję w pogłębieniu wiedzy na temat interwencji, sytuacji klienta i jego relacji z profesjonalistą czy wreszcie samej pracy socjalnej. Dzięki realizacji powyższych zadań wskazuje na obszary, które powinny być rozpoznawane i modyfikowane.

Praca socjalna stanowi ważny kontekst teoretyczno-badawczy dla superwizji, co obecnie znajduje odzwierciedlenie w rosnącym zainteresowaniu tą problematyką wśród osób profesjonalnie świadczących pomoc<sup>1</sup>. Superwizja stała się głównym elementem rozwoju osobistego i zawodowego osób świadczących pomoc społeczną, wdrażanym na różnych etapach nauki, pracy czy kariery w celu uzyskania pozycji niezależnego specjalisty oraz uzyskania potwierdzenia posiadanych kwalifikacji zawodowych<sup>2</sup>.

W obszarze pracy socjalnej superwizja może być wykorzystywana na poziomie mikro i makro. Na poziomie makro określana jest jako superwizja pracy socjalnej, obejmując organizację jako całość. Dotyczy wówczas zwiększania efektywności jednostek organizacyjnych pomocy i integracji społecznej i innych podmiotów pracy socjalnej oraz doskonalenia zawodowego pracowników. Z kolei na poziomie mikro można ją rozpatrywać jako superwizję w pracy socjalnej. Wówczas odnosi się ona do pracy socjalnej realizowanej w rozmaitych instytucjach pomocy i integracji społecznej. Obejmuje działania podejmowane przez profesjonalistów wobec ich klientów, przyczyniając się do wypracowania skuteczniejszych programów interwencji socjalnej, skutkujących poprawą funkcjonowania społecznego jednostek<sup>3</sup>.

## Rozumienie superwizji w pracy socjalnej

Superwizja w szerokim znaczeniu może być rozumiana jako narzędzie oparte na dialogu, regularnych sesjach między superwizorem i superwizowanym, służące refleksji, a także umożliwiające przemyślenia i rozwój świadomej praktyki. Może stanowić obszar zaufania w ramach organizacji, w którym jest miej-

---

<sup>1</sup> K. Ornacka, *W dążeniu do podnoszenia jakości działania w pracy socjalnej*, w: *Praca socjalna. 30 wykładów*, red. K. Frysztacki, Warszawa 2019, s. 535.

<sup>2</sup> J. Reis-Jorge, *Teoretyczne podstawy superwizji – koncepcja, modele, rodzaje i formy*, w: *Superwizja jako instrument rozwoju zawodowego w służbach społecznych*, red. M. Ferreira, M. Grewiński, J. Reis-Jorge, Warszawa 2014, s. 36–37.

<sup>3</sup> K. Ornacka, *W dążeniu do podnoszenia jakości działania w pracy socjalnej*, dz. cyt., s. 536.

sce na konsultacje obejmujące krytyczną refleksję. Stanowi wówczas pole potrzebne nie tylko do wspierania kultury pracy i jej atrakcyjności, ale również do kultuwowania ekspansywnej i dynamicznej wiedzy zawodowej oraz dążenia do nowości i zmian. Superwizja może być także ujmowana „jako środek do prowadzenia kolejnego procesu rekrutacji i zdobywania holistycznej wiedzy i praktyki zawodowej oraz w kontekście zmieniających się uwarunkowań w miejscu pracy”<sup>4</sup>.

Superwizja jest powszechnie stosowana w psychoterapii, gdzie stanowi nieodłączny warunek uczenia się. Superwizja jest wówczas stałym, koniecznym elementem obowiązującym przez cały okres praktykowania. Zadania superwizora obejmują tu konsultację polegającą na wspólnej refleksji nad procesem psychoterapii, budowanie relacji opartej na sojuszu superwizyjnym, doradzanie i kształtowanie umiejętności i strategii interwencyjnych, ocenę skuteczności pracy psychoterapeuty oraz nadzór nad kwestiami etycznymi i zawodowymi<sup>5</sup>. Superwizja w psychoterapii jest często powiązana z superwizją pracy socjalnej<sup>6</sup>.

Superwizja w służbach społecznych jest bardzo różnie ujmowana w zależności np. od kraju, w którym jest prowadzona. Odmienne są zarówno regulacje prawne, unormowania historyczne, modele, standardy, jak i szczegółowe rozwiązania. Funkcje superwizji, instytucjonalna organizacja działań oraz ich obligatoryjność również zależą od kraju, w którym jest realizowana. Najwcześniej superwizję w służbach społecznych wprowadzono w USA i Wielkiej Brytanii, w związku z czym doświadczenia z tych państw mają szerokie zastosowanie na świecie. W amerykańskim podejściu do superwizji zakłada się wykorzystanie metody coachingu i mentoringu, zwłaszcza w kontekście zapewnienia dostępu do wiedzy zawodowej oraz kształtowania kompetencji przez doświadczonego pracownika. Z kolei w modelu anglosaskim pojawiają się dwie definicje, z których pierwsza zakłada, że głównym celem superwizora jest świadczenie klientom jak najlepszych usług, zgodnych z polityką i procedurami instytucji, a w drugim rozumieniu przyjmuje się, że jest to proces, w którym pracownik socjalny, będąc odpowiedzialnym za swojego współpracownika, sprzyja uzyskaniu przez niego najwyższego poziomu praktykowania. Angielsko-amerykański model superwizji bywa jednak krytykowany z uwagi na hierarchiczność relacji między superwizorem i superwizowanym. Ta hierarchiczna optyka sprzyja za-

---

<sup>4</sup> S. Dawidziuk, *Problemy zarządzania superwizyjnego*, Warszawa 2015, s. 29.

<sup>5</sup> S. Dawidziuk, *Problemy zarządzania superwizyjnego*, dz. cyt., s. 31–32.

<sup>6</sup> K. Ornacka, *W dążeniu do podnoszenia jakości działania w pracy socjalnej*, dz. cyt., s. 541; S. Dawidziuk, *Problemy zarządzania superwizyjnego*, Warszawa 2015, s. 26.

łożeniu, że superwizja służy praktyce skutecznej dla klientów usług socjalnych, a niekoniecznie superwizowanemu<sup>7</sup>.

Superwizja została zdefiniowana również jako „proces nauki i rozwoju, w którym superwizor i superwizowany, w kontekście edukacyjnym i wsparcia, aktywnie łączą teorię i praktykę w celu przygotowania pracownika do pracy socjalnej, wzbogacając ją o przemyślenia obydwu stron”<sup>8</sup>. Takie rozumienie sprawdza superwizję do wzajemnej nauki superwizora i osoby superwizowanej.

Z kolei w kontekście interwencji socjalnej superwizja realizowana przez zewnętrzznego superwizora jest procesem i relacją ukierunkowaną na ocenę pracy pracowników socjalnych oraz towarzyszących jej uczuć. Istotą superwizji są profesjonalności oraz ich wartości, działania, uczucia, a także modele interpretacji przejawiające się w ich postawie i zorientowaniu na ludzi, którym służą, jak również w odniesieniu do kolegów i ich samych<sup>9</sup>. Superwizja w tym znaczeniu jest pozbawiona kontroli i stanowi przemyślaną ocenę ukierunkowaną na socjoedukację oraz interwencję socjalną<sup>10</sup>.

Superwizję pracy socjalnej można także postrzegać z perspektywy całościowej, w różnorodnych kontekstach takich jak: interpersonalny, fizyczny, kulturowy i psychologiczny. Jest to wówczas intensywny, interakcyjny i interpersonalny proces z udziałem dwóch profesjonalnych podmiotów odpowiedzialnych zarówno przed instytucją, jak i klientem. Patrząc z szerszej perspektywy, konteksty te będą miały znaczący wpływ na strukturę, format, treść, a nawet wyniki superwizji pracy socjalnej. Dlatego zarówno superwizor, jak i osoba superwizowana powinni być wrażliwi na kontekst, a także szczerzy i przyjaźni wobec siebie. Sukces superwizji zależy od komfortu fizycznego, harmonijnego związku, odpowiedniości organizacyjnej, dobrostanu psychicznego i wrażliwości kulturowej<sup>11</sup>.

W tym ujęciu ważny jest zatem kontekst fizyczny, interpersonalny, kulturowy i psychologiczny. Pierwszy z nich polega na organizacji przestrzeni i granic, w których odbywa się sesja, przy czym znaczenie społeczne miejsca jest ważniejsze niż samo otoczenie fizyczne.

W rozumieniu superwizji niezwykle istotny jest także kontekst interpersonalny. Relacje są najważniejszym medium, w którym dokonuje się interwencja

---

<sup>7</sup> M. Grewiński, *Międzynarodowe doświadczenia z realizacji superwizji w służbach społecznych*, w: *Superwizja jako instrument...*, dz. cyt., s. 76–86.

<sup>8</sup> M. Ferreira, *Superwizja w pracy socjalnej: praktyka, trening i wsparcie pracowników służb społecznych*, w: *Superwizja jako instrument...*, dz. cyt., s. 30.

<sup>9</sup> R. L. Barker, *Social work dictionary*, Washington 2002, s. 480.

<sup>10</sup> M. Ferreira, *Superwizja w pracy socjalnej...*, dz. cyt., s. 26.

<sup>11</sup> M.-S. Tsui, *Social work supervision. Contexts and concepts*, London–New Delhi 2005, s. 61.



w pracy socjalnej. Superwizja pracy socjalnej jest osadzona w relacjach między superwizorem a superwizowanym o trzech właściwościach. Po pierwsze, są to często ludzie o wyjątkowych osobowościach. Po drugie, są to pracownicy socjalni, których cechują określone wartości zawodowe, wiedza i umiejętności. Po trzecie, są to pracownicy (zwykle różnej rangi) tej samej organizacji. Bez względu na to, jaką rolę pełnią, superwizor i osoba superwizowana współdziałają ze sobą, a ich związek jest umiejscowiony w kontekście konkretnego stylu komunikacji interpersonalnej. Jej skuteczność warunkowana jest wzajemnym zaufaniem. W związku z tym superwizor powinien starać się być szczery, ciepły, przyjazny i otwarty, a superwizję powinien zaczynać od ustalenia, kim są pracownicy socjalni, a nie co powinni robić<sup>12</sup>.

Ponadto w kontekście superwizji można analizować trzy rodzaje relacji. Po pierwsze, superwizor może traktować superwizanta jako podwładnego w organizacji, wówczas superwizja będzie zorientowana na administrację, a najważniejsze będzie wydawanie instrukcji i monitorowanie wydajności pracy. Po drugie, superwizor może traktować superwizanta jako profesjonalistę. W takim przypadku superwizja będzie zorientowana profesjonalnie, a jej przedmiotem będzie wspieranie rozwoju zawodowego pod względem wartości, wiedzy i umiejętności. Relacje między partnerami superwizji są trwalsze i mogą rozciągać się na całą karierę zawodową. Po trzecie, superwizor i superwizant mogą postrzegać swój związek jako przyjaźń. W takim przypadku wspólne uczucia, osobiste obawy i wzajemne wsparcie będą wyrażane podczas sesji superwizji oraz w codziennych spotkaniach superwizora z superwizantem. Taki związek może trwać całe życie<sup>13</sup>.

Kolejny z kontekstów – kulturowy zawiera się w twierdzeniu, że superwizja pracy socjalnej obejmuje takie elementy jak: superwizor, pracownik socjalny, instytucja oraz klient, przy czym wszyscy są członkami społeczeństwa. Superwizja pracy socjalnej stanowi część złożonego, teoretycznego i praktycznego systemu wartości; dotyczy sieci usług zlokalizowanych w określonej kulturze. Kultura wpływa na wszystkie cztery strony zaangażowane w proces superwizyjny, w związku z czym można go rozumieć tylko w określonym kontekście kulturowym; każdy model superwizji jest produktem kontekstu kulturowego, w którym się pojawia. Być może dlatego trudniej jest superwizować pracowników wywodzących się z innej kultury, a nawet będących innej płci, należących do innej klasy społecznej lub mających inne wykształcenie<sup>14</sup>.

---

<sup>12</sup> M.-S. Tsui, *Social work supervision...*, dz. cyt., s. 52–61.; P. Andrews, S. Harris, *Using live supervision to teach counselling skills to social work students*, „Social Work Education” 36 (2017) no. 3, s. 299–311.

<sup>13</sup> M.-S. Tsui, *Social work supervision...*, dz. cyt., s. 52–61.

<sup>14</sup> M.-S. Tsui, *Social work supervision...*, dz. cyt., s. 61

Ostatni, psychologiczny kontekst superwizji pracy socjalnej nie był dotychczas szeroko omawiany w literaturze ani weryfikowany w badaniach empirycznych. Jednakże sposób, w jaki superwizor i superwizant postrzegają proces superwizji, ma ogromny wpływ na jego przebieg, ale także na jego wyniki. Te spostrzeżenia mogą opierać się na wrażeniach wynikających z osobistych historii, pomysłach powstałych podczas ćwiczeń lub uczuciach wywołanych przez środowisko wewnętrzne lub zewnętrzne. W związku z tym, że stan psychiczny jest ważnym kontekstem, w którym osadzona jest praktyka superwizyjna, proces ten powinien być przyjemnym doświadczeniem pozwalającym na rozwój zaufania i efektywne uczenie się. Najważniejszym elementem psychologicznego kontekstu superwizji jest zaufanie obejmujące szacunek i poczucie bezpieczeństwa.

## Podejścia do superwizji pracy socjalnej

Istnieją trzy podejścia do definiowania superwizji pracy socjalnej: normatywne, empiryczne i pragmatyczne<sup>15</sup>. W podejściu normatywnym poszukuje się normy lub standardu, koncentrując się na dwóch podstawowych pytaniach:

- 1) Czym powinna być superwizja?
- 2) Co powinien zrobić superwizor?

W odpowiedzi na te pytania wielu badaczy analizowało superwizję pod względem funkcji administracyjnych i edukacyjnych. Na przykład Robert L. Barker zdefiniował superwizję pracy socjalnej jako „proces administracyjny i edukacyjny szeroko stosowany w instytucjach społecznych, aby pomóc pracownikom socjalnym w dalszym rozwijaniu i doskonaleniu ich umiejętności oraz w zapewnianiu jakości pracy klientom”<sup>16</sup>. Superwizja jest postrzegana jako interakcyjny proces, w którym superwizor pomaga i kieruje praktyką superwizanta poprzez nauczanie, administrację i pomoc<sup>17</sup>. Ta metoda definiowania akcentuje ideały i idee, nie odzwierciedlając codziennej praktyki.

Biorąc pod uwagę kategorie celów superwizji pracy socjalnej, można wyróżnić cele krótkoterminowe oraz ostateczne. Pierwszym z nich jest poprawa zdolności pracownika do skutecznego wykonywania pracy poprzez zapewnienie wiedzy zawodowej, umiejętności praktycznych, dobrego środowiska pracy oraz wsparcia emocjonalnego. Z kolei celem ostatecznym jest zapewnienie

---

<sup>15</sup> M.-S. Tsui, *Social work supervision...*, dz. cyt.

<sup>16</sup> R. L. Barker, *Social work dictionary*, Washington, D.C. 1995, s. 371. Wszystkie cytaty zostały przetłumaczone przez autorkę artykułu.

<sup>17</sup> M.-S. Tsui, W.-S. Ho, *In search of a comprehensive model of social work supervision*, „The Clinical Supervisor” 16 (1997) no. 2, s. 181–205.

skutecznej i wydajnej pracy na rzecz klientów poprzez zachowanie satysfakcjonujących warunków pracy i odpowiednich kompetencji zawodowych pracowników socjalnych<sup>18</sup>. W związku z tym superwizja jest ważnym i integralnym elementem praktyki pracy socjalnej w organizacjach świadczących usługi socjalne. Podejście normatywne nie dotyczy jednak tego, co dzieje się w terenie, ale koncentruje się na tym, jaka powinna być praca socjalna i do czego dążyć.

W podejściu empirycznym z kolei główne pytanie brzmi: co tak naprawdę robi superwizor? Próby odpowiedzi obejmują zbieranie danych empirycznych na temat ról, stylów i zachowania superwizorów pracy socjalnej.

W ostatnim z podejść określonym jako pragmatyczne chodzi o zapewnienie wytycznych dla superwizorów pracy socjalnej oraz określenie funkcji i zadań superwizji. Nie koncentruje się ono na sformalizowaniu definicji superwizji pracy socjalnej. Przez ostatnie dekady definicje te, określane jako funkcjonalne, opierały się na poszukiwaniu równowagi funkcji administracyjnych, edukacyjnych i wspierających. Prowadzone debaty w dużej mierze dotyczyły przewagi wybranej funkcji<sup>19</sup>.

Od połowy ubiegłego wieku kwestionowano zgodność funkcji administracyjnej i edukacyjnej. Badacze opowiadający się za równowagą wszystkich trzech funkcji uważają, że chociaż reprezentują one odrębne dziedziny wiedzy i umiejętności oraz rozbieżne granice organizacyjne, są nie tylko przystające, ale także komplementarne. Zgodnie z innym stanowiskiem istnieje wbudowana niezgodność między funkcjami edukacyjnymi i administracyjnymi, w związku z czym lepiej jest je rozdzielić, aby osiągnąć większą skuteczność superwizji, czyli superwizorzy powinni koncentrować się na funkcji administracyjnej i pozostawić funkcję edukacyjną konsultantom<sup>20</sup>. Z kolei w modelu Alfreda Kadushina i Daniela Harknessa<sup>21</sup> każda funkcja jest odrębna, niezbędna i komplementarna wobec pozostałych i równocześnie stanowi istotny element skutecznej superwizji.

Chociaż żadne z powyższych stanowisk dotyczących relacji między funkcjami superwizji pracy socjalnej nie zostało udowodnione empirycznie, badania wskazują na lukę między praktyką a ideałem, między tym, na co superwizorzy poświęcają większość czasu, a tym, co uważają za najważniejsze. Okazuje się, że najwięcej uwagi przywiązują do funkcji administracyjnych, pomimo że funkcję edukacyjną uważają za najważniejszy aspekt superwizyjny. Pojawiają się w tym kontekście wątpliwości, czy superwizor może nadal łączyć funkcje

---

<sup>18</sup> A. Kadushin, D. Harkness, *Supervision in social work*, New York 2002.

<sup>19</sup> M.-S. Tsui, *Social work supervision...*, dz. cyt.

<sup>20</sup> M.-S. Tsui, *Social work supervision...*, dz. cyt., s. 13.

<sup>21</sup> A. Kadushin, D. Harkness, *Supervision in social work*, dz. cyt., s. 20–25.

administracyjne i edukacyjne. Po drugie, jeśli funkcje edukacyjne i administracyjne zostaną rozdzielone i przypisane różnym osobom, pojawia się wątpliwość, czy możliwy jest nowy skuteczny podział pracy. Po trzecie, czy profesjonalni pracownicy socjalni mogą wziąć na siebie większą odpowiedzialność za swoją pracę i podjąć inicjatywę szukania konsultacji, a nie biernej systematycznej superwizji? Powyższe pytania mimo licznych prób odpowiedzi wciąż pozostają aktualne<sup>22</sup>.

## Skuteczność superwizji – kontekst edukacyjny

W związku z tym, że żyjemy w dynamicznie zmieniającym się społeczeństwie, zmieniają się problemy osób zagrożonych wykluczeniem społecznym, wymuszając na pracownikach pomocy społecznej „wielozadaniowość”, wyposażenie w szeroki zasób wiedzy teoretycznej oraz praktycznej wynikającej z doświadczenia. Pojawiają się nowe profile uczenia się oparte na refleksyjnym podejściu do doświadczenia i przekazywaniu opinii w nowatorski sposób. Głównym celem superwizji jest towarzyszenie osobom superwizowanym w ich rozwoju jako refleksyjnym praktykom. Krytyczne podejście do praktyki opiera się wówczas na integracji metod i umiejętności osobowych. W takim ujęciu superwizja jest postrzegana jako dwustronny proces warunkujący zarówno osobisty rozwój superwizorów, jak i osób superwizowanych, stając się obszarem rozwoju tożsamości profesjonalnej oraz krytycznej refleksji<sup>23</sup>. Istnieje wiele modeli oraz strategii praktyki refleksji, wśród których wymienia się m.in. model refleksji Kolba, model pojedynczej i podwójnej pętli Argyrisa i Schona, model refleksji Grahama i Gibbisa, koncepcja „krytycznej soczewki” Brookfielda<sup>24</sup>.

Refleksja poprzez promowanie różnych form praktyki oraz uczenia się, które stanowią domenę superwizji, umożliwia osobie superwizowanej nabycie krytycznego spojrzenia na praktykę. Wszystkie formy refleksji są użyteczne, choć ich waga zależy od akademickiego i zawodowego poziomu rozwoju osób superwizowanych, edukacyjnego i profesjonalnego kontekstu danego problemu oraz etapu ich kariery. Poprzez krytyczną refleksję praktycy rozwijają krytyczne podejście do działania. Jest to możliwe dzięki tworzeniu przez superwizorów bezpiecznego, dopuszczającego pytania środowiska refleksji. Stanowią oni wówczas wzorce osobowe refleksyjnych praktyków promujących pewność się-

---

<sup>22</sup> M.-S. Tsui, *Social work supervision...*, dz. cyt., s. 13.

<sup>23</sup> J. Reis-Jorge, *Teoretyczne podstawy superwizji...*, dz. cyt. s. 49.

<sup>24</sup> Szerzej o wymienionych modelach w: J. Reis-Jorge, *Praktyka refleksji: droga do profesjonalnego rozwoju i autonomii*, w: *Superwizja jako instrument...*, dz. cyt., s. 56–60.

bie. Osiągnięcie celu, jakim jest autonomiczna, refleksyjna praktyka, zależy od edukacji ukierunkowanej na dobrze wyszkolonych i zmotywowanych przedstawicieli służb społecznych<sup>25</sup>.

Analizując wyniki międzynarodowych badań porównawczych czerpiących z wiedzy pedagogicznej, ich autorzy wyłonili dwa modele superwizji pracy socjalnej – pierwszy traktuje superwizora jako specjalistę z doświadczeniem w pracy socjalnej, a zgodnie z drugim modelem superwizja stanowi odrębny zawód o charakterze transdyscyplinarnym, ale uwzględniającym potrzebę wstępnego szkolenia i wcześniejszych doświadczeń w dziedzinie pracy socjalnej<sup>26</sup>.

W kontekście jakości praktyki, w tym praktyki edukacyjnej, Tony Morrison<sup>27</sup> zwraca z kolei uwagę na jasność ról polegającą na tym, że superwizor rozumie swoją rolę i pomaga superwizantowi w wyjaśnieniu jego roli w odniesieniu do osób korzystających z usług socjalnych. Ponadto podkreśla tzw. bezpieczeństwo roli, gdzie superwizja stanowi bezpieczną bazę, w której osoba superwizowana jest w stanie określić i rozwiązywać trudności i pozbywać się obaw. Sprzyja to takiemu podejściu do praktyki, kiedy to klienci pomocy społecznej częściej ufają kompetencjom pracownika. Morrison podkreśla również rolę kompetencji emocjonalnych i empatii, czyli możliwości stworzenia takiej relacji superwizyjnej, która umożliwiłaby rozpoznanie uczuć, uprzedzeń i „błędów” oraz modelowałaby znaczenie dostosowania emocji w realizacji pracy socjalnej. Kolejny aspekt jakości pracy superwizora to zdaniem Morrisona precyzyjna obserwacja i ocena, kiedy to klimat superwizji pozwala na dokładne oszacowanie kompetencji pracownika i zachęca do wspólnego podejścia do rozwiązywania problemów. W prezentowanym ujęciu istotną rolę odgrywa także partnerstwo i władza, która nie ma charakteru karnego, ale umożliwia superwizorowi odpowiednio wykorzystanie jego uprawnień w stosunku do użytkowników usług. Efektywne planowanie w ramach superwizji stanowi ostatni z wyznaczników jakości praktyki. Polega ono na opracowaniu jasnych planów, wspólnych z odbiorcami usług socjalnych.

Superwizor pracy socjalnej jako nauczyciel stanowi część pewnego systemu społecznego usieciowanego wzajemnymi relacjami oraz jest uczestniczącym obserwatorem, który dzięki umiejętności myślenia heurystycznego oraz metaperspektywie sprzyja osobie superwizowanej w wieloaspektowym spojrze-

---

<sup>25</sup> J. Reis-Jorge, *Praktyka refleksji...*, dz. cyt., s. 56–70.

<sup>26</sup> E. Unguru, A. Sandu, *Normative and Institutional Frameworks for the Functioning of Supervision in Social Work*, „Romanian Journal for Multidimensional Education” 10 (2018) no. 2, s. 69–87.

<sup>27</sup> T. Morrison, *Staff Supervision in Social Care*, Brighton 2005.

niu na rzeczywistość<sup>28</sup>. Superwizor pracy socjalnej jest uprawniony do koordynowania, kierowania, kształcenia i doskonalenia, wzmacniania i ewaluowania osiągnięć pracy osoby superwizowanej, będąc za nią odpowiedzialnym<sup>29</sup>.

Superwizor pracy socjalnej, by skutecznie realizować swoje zadania, powinien posiadać szeroki wachlarz cech charakteru i zdolności. Zakłada się, że wykonywaniu tego zadania sprzyja posiadanie rozległej i specyficznej wiedzy na temat pracy socjalnej, umiejętności słuchania i komunikowania, analizowania, krytycznej oceny i promowania niezależności, a także posiadanie doświadczenia w zakresie dynamiki grupy. Ponadto superwizor powinien być spokojnym, pewnym siebie i dojrzałym ekspertem, stosować jasne komunikaty oraz umiejętnie prowadzić, nauczać i jednocześnie oceniać<sup>30</sup>. Pojawiają się problemy, gdy zachowanie superwizora nie spełnia standardów zawodowych. W tej sytuacji przełożony musi podejmować trudne decyzje, a nawet działania dyscyplinarne. Ważne jest, aby mądrze korzystać z autorytetu i identyfikować możliwe alternatywy<sup>31</sup>.

Istotnym czynnikiem warunkującym skuteczność superwizji jest także motywacja osób szkolących się. W sytuacji gdy superwizanci mogą negocjować i określać warunki praktykowania, tworzy się przestrzeń dla różnych stylów uczenia się. Niektórzy potrafią od razu doświadczać wszystkiego, podczas gdy inni czują się lepiej, zaczynając od obserwacji. Wyniki badań wskazują, że niepokój związany z superwizją można przewyciężyć lub przynajmniej zarządzać nim poprzez rozwój zaufania i relacji między superwizorem a osobami superwizowanymi w przestrzeni edukacyjnej. Ponadto warto włączyć bezpośrednią superwizję praktyk do innych metod nauczania w trakcie studiów. Po zbudowaniu tzw. „kontenera bezpieczeństwa i zaufania” pojawiają się przejawy wrażliwości i odwagi wśród studentów, którzy ryzykowali obserwację swojej rozwijającej się praktyki pracowników socjalnych przez ich rówieśników i superwizora pomimo ich początkowego lęku<sup>32</sup>.

Od niedawna w literaturze popularność zyskuje również idea kompetencji emocjonalnych lub inteligencji emocjonalnej w pracy socjalnej<sup>33</sup>. David Howe opisuje emocjonalnie inteligentnego pracownika socjalnego jako takiego, który rozpoznaje emocjonalny charakter swojej pracy i emocjonalny wpływ, jaki wywiera ona na niego i innych. To dzięki inteligentnemu wykorzystaniu emo-

<sup>28</sup> K. Ornacka, *W dążeniu do podnoszenia jakości działania w pracy socjalnej*, dz. cyt., s. 544.

<sup>29</sup> A. Kadushin, D. Harkness, *Supervision in social work*, dz. cyt., s. 20–25.

<sup>30</sup> M. Ferreira, *Superwizja w pracy socjalnej...*, dz. cyt., s. 32.

<sup>31</sup> M.-S. Tsui, *Social work supervision...*, dz. cyt., s. 51–61.

<sup>32</sup> P. Andrews, S. Harris, *Using live supervision...*, dz. cyt., s. 299–311.

<sup>33</sup> D. Howe, *The Emotionally Intelligent Social Worker*, Basingstoke 2008, s. 195.

cji i zrozumieniu roli, jaką emocje odgrywają w życiu, możliwa jest skuteczna praktyka i dobre samopoczucie psychiczne. Podobnie działanie inteligentnego emocjonalnie superwizora jest zharmonizowane z emocjonalnym wpływem pracy socjalnej. Jest on w stanie rozpoznać i zarządzać swoimi własnymi reakcjami emocjonalnymi, aby móc identyfikować treść emocjonalną dyskusji z osobami superwizowanymi i odpowiadać na nią. Coraz częściej w literaturze podkreśla się, że praca z emocjami w superwizji ma zasadnicze znaczenie dla ułatwiania dobrych praktyk i osiągnięcia satysfakcjonujących wyników zarówno klientom instytucji pomocy społecznej, pracownikom socjalnym, jak i organom nadzoru<sup>34</sup>.

## Zakończenie

Sednem superwizji jest metodologia posiadająca odpowiednie narzędzia umożliwiające prace nad sukcesami i porażkami w praktyce usług socjalnych. Definicje i cele superwizji można dobierać w zależności od wymagań konkretnej instytucji socjalnej. Praca ta jest szczególnie użyteczna w kontekście współczesnych zawiłości życia osób zmarginalizowanych i zagrożonych wykluczeniem społecznym oraz w odniesieniu do konieczności zadbania o pracowników i organizacje działające na ich rzecz. W dzisiejszych warunkach organizacyjnych, społecznych i finansowych cechujących się instytucjonalną i zawodową niepewnością socjalną staje się ważnym narzędziem do pogłębionej refleksji<sup>35</sup>.

Polska może wiele czerpać z doświadczeń międzynarodowych z zakresu superwizji w służbach społecznych. W jej rozwoju istotną rolę może odegrać przełamywanie stereotypów i uprzedzeń na temat tego instrumentu. Warto też, jak zauważa Mirosław Grewiński, wprowadzać do służb społecznych w Polsce metodę coachingu i edukować specjalistów w tym zakresie<sup>36</sup>.

## Bibliografia

Andrews P., Harris S., *Using live supervision to teach counselling skills to social work students*, „Social Work Education” 36 (2017) no. 3, s. 299–311.

---

<sup>34</sup> J. Wonnacott, *Mastering social work supervision*, London–Philadelphia 2011.

<sup>35</sup> M. Ferreira, *Superwizja w pracy socjalnej...*, dz. cyt., s. 33; Por. J. Reis-Jorge, *Teoretyczne podstawy superwizji...*, dz. cyt., s. 37–49.

<sup>36</sup> M. Grewiński, *Superwizja jako instrument rozwoju zawodowego w służbach społecznych*, w: *Superwizja jako instrument...*, dz. cyt., s. 98.



- Barker R. L., *Social work dictionary*, Washington 1995.
- Barker R. L., *Social work dictionary*, Washington 2002.
- Dawidziuk S., *Problemy zarządzania superwizyjnego*, Warszawa 2015.
- Ferreira M., *Superwizja w pracy socjalnej: praktyka, trening i wsparcie pracowników służb społecznych*, w: *Superwizja jako instrument rozwoju zawodowego w służbach społecznych*, red. M. Ferreira, M. Grewiński, J. Reis-Jorge, Warszawa 2014.
- Grewiński M., *Międzynarodowe doświadczenia z realizacji superwizji w służbach społecznych*, w: *Superwizja jako instrument rozwoju zawodowego w służbach społecznych*, red. M. Ferreira, M. Grewiński, J. Reis-Jorge, Warszawa 2014.
- Grewiński M., *Superwizja jako instrument rozwoju zawodowego w służbach społecznych*, w: *Superwizja jako instrument rozwoju zawodowego w służbach społecznych*, red. M. Ferreira, M. Grewiński, J. Reis-Jorge, Warszawa 2014.
- Howe D., *The Emotionally Intelligent Social Worker*, Basingstoke 2008.
- Kadushin A., Harkness D., *Supervision in social work*, New York 2002.
- Kadushin A., Harkness D., *Supervision in social work*, New York 2014.
- Morrison T., *Staff Supervision in Social Care*, Brighton 2005.
- Ornacka K., *W dążeniu do podnoszenia jakości działania w pracy socjalnej*, w: *Praca socjalna. 30 wykładów*, red. K. Frysztacki, Warszawa 2019.
- Reis-Jorge J., *Praktyka refleksji: droga do profesjonalnego rozwoju i autonomii*, w: *Superwizja jako instrument rozwoju zawodowego w służbach społecznych*, red. M. Ferreira, M. Grewiński, Reis-Jorge J., Warszawa 2014.
- Reis-Jorge J., *Teoretyczne podstawy superwizji – koncepcja, modele, rodzaje i formy*, w: *Superwizja jako instrument rozwoju zawodowego w służbach społecznych*, red. M. Ferreira, M. Grewiński, J. Reis-Jorge, Warszawa 2014.
- Reis-Jorge J., *Teoretyczne podstawy superwizji – koncepcja, modele, rodzaje i formy*, w: *Superwizja jako instrument rozwoju zawodowego w służbach społecznych*, red. M. Ferreira, M. Grewiński, J. Reis-Jorge, Warszawa 2014.
- Tsui M.-S., Ho W.-S., *In search of a comprehensive model of social work supervision*, „The Clinical Supervisor” 16 (1997) no. 2, s. 181–205.
- Tsui M.-S., *Social work supervision. Contexts and concepts*, London–New Delhi 2005.
- Unguru E., Sandu A., *Normative and Institutional Frameworks for the Functioning of Supervision in Social Work*, „Romanian Journal for Multidimensional Education” 10 (2018) no. 2, s. 69–87.
- Wonnacott J., *Mastering social work supervision*, London–Philadelphia 2011.



## SUPERVÍZIA v pomáhajúcich profesiách na Slovensku

**Abstrakt:** Článok sa zameriava na komplexné zhodnotenie realizácie supervízie v pomáhajúcich profesiách na Slovensku. Opisuje dejiny tohto procesu, jeho kontinuálne legislatívne ukotvenie, ako aj zmeny, ktoré sa udiali v relatívne nedávnej minulosti. Pridanou hodnotou štúdie je sumarizácia viacerých výskumných aktivít autora, ktoré prezentujú štruktúru supervízorov, problematické oblasti supervízie jej vnímanie a efektivitu.

**Kľúčové slová:** supervízia, sociálna práca, dejiny, súčasný stav, sociálna práca.

**Abstract:** The article focuses on a comprehensive evaluation of the implementation of supervision in helping professions in Slovakia. It describes the history of this process, its continuous legislative anchoring, as well as the changes that have taken place in the relatively recent past. The added value of the study is a summary of several research activities of the author presenting the structure of supervisors, problematic areas of supervision, its perception and efficiency.

**Key words:** supervision, social work, history, current status, social work.

V bývalom Československu badáme prvé náznaky supervízie až začiatkom 70. rokov. Tieto náznaky súviseli s prebiehajúcimi psychoterapeutickými výcvikovými skupinami. Účastníkmi boli lekári, psychológovia, liečební pedagógovia a iní odborníci pracujúci v pomáhajúcich profesiách.

V 80. rokoch, tak ako popisuje tento vývoj nastal posun vo využívaní supervízie na Slovensku. S pomocou českých kolegov sa začalo rozvíjať hnutie bálintovskej supervízie. Do Československa sa bálintovský prístup dostal v 80. rokoch. Neskôr sa ukázal ako metóda, ktorá sa dá použiť pre oveľa širší záber pomáhajúcich profesií než len pre psychoterapeutov. Tento prístup sa využíval na Slovensku s veľkým úspechom a doposiaľ sa uplatňuje v práci lekárov, sudcov, sociálnych pracovníkov, učiteľov a pod. Jeho účastníkmi boli vtedy lekári, psychológovia, liečební pedagógovia a iní odborníci pracujúci v pomáhajúcich profesiách. Ďalšou širokou oblasťou uplatnenia, kde našla supervízia úrodnú pôdu, bola oblasť predmanželského a manželského poradenstva. Predmanželské a manželské poradne začali vznikať od roku 1971 a postupne sa vytvorila ich sieť pokrývajúca celé územie Slovenska na úrovni okresných miest. Keďže neexistovala žiadna odborná príprava poradcov a ukončené akademické vzdelanie pre túto prax bolo nedostačujúce, začal sa budovať na vtedajšie pomery dobre fungujúci systém supervízie. Časť vzdelávacích stretnutí bola orientovaná na konkrétnu prípadovú prácu účastníkov, ale postupne sa stále naliehavšie ukazovala potreba systematickej supervízie, ktorá by skvalitňovala poradenský proces, minimalizovala poškodenie klientov, bola prevenciou voči burn – out syndrómu a zvyšovala odborné kompetencie poradcov a profesionálny status poradenstva.<sup>1</sup>

Dobre fungujúci systém sa začal budovať až začiatkom 90. rokov, kedy sa uskutočnil prvý výcvik supervízorov. Supervízia v sociálnej práci vychádzala zo spontánnej potreby zvýšiť kvalitu profesionálnej činnosti sociálnych pracovníkov a sociálnych subjektov. Hlavnými aktérmi pri príprave projektu vzdelávania supervízorov v sociálnej práci boli nemecký lektor Martin Scherpner a za slovenskú stranu Ján Gabura a Milan Schavel, ktorý projekt prípravy supervízorov koordinoval a manažoval.<sup>2</sup>

Neskôr sa vzdelávaniu v týchto oblastiach venovali dve nosné inštitúcie:

1. Asociácia supervízorov a sociálnych poradcov a
2. Inštitút ďalšieho vzdelávania sociálnych pracovníkov.

Supervízia na Slovensku taktiež prenikla do dvoch legislatívnych noriem: zákona č. 305/2005 Z. z. o sociálnoprávnej ochrane detí a o sociálnej kuratele a o zmene a doplnení niektorých zákonov a zákona č. 448/2008 Z. z. o sociálnych službách a o zmene a doplnení zákona č. 455/1991 Zb. o živnostenskom podnikaní (živnostenský zákon) v znení neskorších predpisov.

<sup>1</sup> J. Gábura, *Sociálne poradenstvo*, Praha 1995, s. 96–100.

<sup>2</sup> M. Schavel, S. Hunyadiová, B. Kuzyšin, *Supervízia v sociálnej práci*, Bratislava 2013, s. 17–23.

Práve Zákon č. 305/2005 Z. z. bol v poslednom období významné pozmenený. Upravuje a dopĺňa niektoré náležitosti výkonu supervízie. Zdôrazňuje dôležitosť jej výkonu v kontexte zvyšovania profesionality práce. Za týmto účelom subjekt vypracováva a uskutočňuje program supervízie. Výkon tohto programu môžu zabezpečovať len fyzické osoby, ktoré skončili odbornú akreditovanú prípravu supervízora, a ktoré sú zapísané v zozname fyzických osôb, ktoré skončili odbornú akreditovanú prípravu supervízora v oblasti sociálnej práce alebo poradenskej práce – zoznam supervízorov. Tento zoznam vedie a aktualizuje MPSVR SR. Medzi formálne podmienky zápisu zákon zaraďuje: spôsobilosť na právne úkony v plnom rozsahu; vysokoškolské vzdelanie druhého stupňa (overená fotokópia diplomu); bezúhonnosť (výpis z registra trestov); doklad o úspešnom absolvovaní odbornej akreditovanej prípravy supervízora v oblasti sociálnej práce alebo poradenskej práce v rozsahu najmenej 240 hodín (overená fotokópia certifikátu) a písomná žiadosť o zápis do zoznamu. V žiadosti o zápis do zoznamu supervízorov môžu byť uvedené bližšie informácie v rozsahu najviac 120 slov o odbornej spôsobilosti a profesijných skúsenostiach fyzickej osoby, ktorá žiada o zápis do zoznamu supervízorov, najmä o dĺžke praxe vo vykonávaní programov supervízie v oblasti realizácie supervíznych programov. Fyzická osoba je vedená v zozname supervízorov v priebehu piatich rokov odo dňa zápis do zoznamu. Po tomto čase môže supervízor požiadať o opätovný zápis.

Supervízia je spomínaná aj pri podmienkach udelenia akreditácie, kde je explicitne definovaná povinnosť subjektu písomne vypracovať program supervízie a spôsob zabezpečovania programu supervízie vykonávaných opatrení, na ktoré žiada akreditáciu. Existuje taktiež povinnosť zhodnotenia programu supervízie za predchádzajúci kalendárny rok, a to vždy do 15. januára. Príslušná vyhláška (č. 103/2018 Z. z.) špecifikuje náležitosti programu supervízie.

## Najčastejšie problémy vo vnímaní supervízie na Slovensku

Exaktné zovšeobecnie supervízie v akomkoľvek type zariadenia nie je možné, a to nie je ani naším cieľom. Napriek tomu sa pokúsime vymedziť určité špecifické prvky. Určitý pokus vidíme už v roku 2008, kedy sa autori Oláh, Schavel a Tomka (2008) pokúsili definovať tri špecifické „oblasti“.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> M. Oláh, M. Schavel, M. Tomka, *Príručka pre skvalitnenie supervízie v detských domovoch*, Bratislava 2008, s. 24–27.

1. Problémy s nariadenou supervíziou (napr. zo zákona, riaditeľom a pod.): povinnosť absolvovať supervíziu je nariadená zákonom a bližšie vymedzená Ústredím práce, sociálnych vecí a rodiny. Faktom ostáva, že pracovníkom pribudla ďalšia povinnosť, čo už zo svojej podstaty nevyvoláva pozitívne pocity. Takéto vnímanie eskaluje v prípade, že supervidovaní pracujú na smeny. Teda na supervíziu musia prísť mimo svojho pracovného času. Dovolíme si tvrdiť, že táto problematická oblasť je v supervízii prítomna stále. Úlohou supervízora je prekonať negatívne nastavenia, čo sa vo väčšine prípadov darí.

2. Problém profesionalizácie supervízie: ide o domnienku, podľa ktorej do procesu vstupujú nedostatočne erudovaní supervízori s cieľom zisku. Faktom ostáva, že supervízor pracuje s odborníkmi, ktorí svoju nespokojnosť vedia konštruktívne prejaviť. „Prirodzená selekcia“ je v tomto prípade proces, ktorý na seba nenechá dlho čakať. Počet supervízorov vzrástol, čo je z hľadiska konkurenčného boja pozitívny efekt zvyšujúci kvalitu poskytovanej služby.

3. Prílišná konzervatívnosť niektorých zariadení: súvisí predovšetkým s neznalosťou procesu supervízie. Predstava o externom odborníkovi vstupujúcom do subjektu s cieľom zaoberať sa skrytými oblasťami fungovania organizácie a jej zamestnancov, vyvoláva u mnohých vedúcich pracovníkov zdesenie.

## Supervízori a supervízorky na Slovensku

Ide o odborníkov s druhostupňovým vzdelaním v humanitných alebo spoločenskovedných vedách,<sup>4</sup> ktorí majú absolvovaný akreditovaný kurz supervízie v minimálnom rozsahu 240 hodín a majú príslušnú prax.

Z uvedeného vyplýva, že je veľmi zložitá exaktne odhadnúť základný súbor.

K určitej predstave nás môže doviest' porovnanie troch zoznamov, ktoré sme realizovali v mesiaci júl 2019. Ide o:

1. Zoznam fyzických osôb, ktoré ukončili odbornú akreditovanú prípravu supervízora v oblasti sociálnej práce alebo poradenskej práce – zoznam supervízorov, ktorý eviduje MPSVR SR (celkovo eviduje 169 mien);
2. Zoznam supervízorov, ktorý eviduje ASSP (celkovo eviduje 326 mien) a

---

<sup>4</sup> Zákon č. 305/2005 Z. z. o sociálnoprávnej ochrane detí a o sociálnej kuratele a o zmene a doplnení niektorých zákonov explicitne nedefinuje vzdelanie pomáhajúceho profesionála, ktorý supervíziu môže vykonávať tak, ako to určuje zákon č. 448/2008 Z. z. o sociálnych službách a o zmene a doplnení zákona č. 455/1991 Zb. o živnostenskom podnikaní (živnostenský zákon) v znení neskorších predpisov.

3. Zoznam absolventov akreditovanej prípravy v supervízii, ktorý vedie Inštitút ďalšieho vzdelávania sociálnych pracovníkov Vysokiej školy zdravotníctva a sociálnej práce sv. Alžbety (celkovo eviduje 241 mien).

Vzájomným porovnaním sa nám podarilo identifikovať celkovo 599 supervízorov, z toho 451 (75,3%) žien a 148 (24,7%) mužov.

Opätovne upozorňujeme, že ide o odhad, nakoľko existuje viacero faktorov, ktoré sme pri komparácii nevedeli vziať do úvahy. Ako príklad môžeme uviesť zmenu priezviska, migráciu do zahraničia, úmrtie. Je potrebné si uvedomiť, že aj aktívny supervízor nemusí byť zapísaný v žiadnom z uvedených zoznamov.



n = 599; p < 0,001;  $\chi^2 = 152,3$

Graf č. 1. Rodové rozloženie supervízorov na základe vykonaného odhadu základného súboru

V roku 2013 bol realizovaný podobný výskum.<sup>5</sup> Podarilo sa identifikovať 345 supervízorov. Môžeme teda odhadnúť, že počet supervízorov stúpil za posledných 6 rokov o viac ako 57%.

V citovanom výskume sa pozornosť zameriavala aj na povahu vzdelanostného profilu supervízorov v sociálnej práci na Slovensku. Na základe vykonanej komparácie bola táto informácia získaná v 29,56% prípadov. Zo 102 supervízorov malo 67 (65,68%) vyštudovanú sociálnu prácu, 19 (18,62%) príbuzný študijný odbor a 16 (15,68%) disponovali iným typom vzdelania. V kontexte tretej identifikovanej kategórie išlo prevažne o učiteľské, zdravotnícke a teologické odbory.

Z hľadiska rodovej štruktúry bolo 283 (82,02%) žien a 62 (17,97%) mužov. Môžeme teda konštatovať navýšenie počtu supervízorov mužského pohlavia o viac ako 6,5%.

<sup>5</sup> M. Schavel, S. Hunyadiová, B. Kuzyšin, *Supervízia v sociálnej práci*, Bratislava 2013, s. 164–197.

Tabuľka č. 2. Rodová štruktúra supervízorov v roku 2013 a v roku 2019 na základe dobových odhadov

	Muži	Ženy
2013	17,9 %	82,02%
2019	24,7%	75,3%

n = 944; p = 0,016;  $\chi^2 = 5,74$

## Pozitívne roviny vnímania supervízie na Slovensku

Pozitívne roviny vnímania supervízie na Slovensku budeme ilustrovať na základe výskumu, ktorý sme realizovali v roku 2018.<sup>6</sup> Cieľom tohto empirického zisťovania bolo:

- zistiť subjektívne vnímanie dôležitosti supervízie,
- zistiť periodicitu účasti na supervízii,
- vyhodnotiť prítomnosť témy syndrómu vyhorenia na supervíznych stretnutiach,
- diagnostikovať ohrozenie syndrómom vyhorenia,
- porovnať vybrané faktory s prítomnosťou ohrozenia syndrómom vyhorenia, vrátane faktoru účasti na supervíznom procese.

Z tohto výskumu vyplýva, že pomáhajúci profesionáli si uvedomujú význam supervízie. Ten vidia predovšetkým v predchádzaní syndrómu vyhorenia, hľadani nových alternatív k riešeniu vzniknutých problémov a motivácií pre ďalšiu prácu.

Tabuľka 3. Vnímanie významu supervízie – vybrané oblasti

Rozvoj osobnostného potenciálu	33,46%
Profesionálny rozvoj	33,46%
Motivácia pre ďalšiu prácu	57,69%
Predchádzanie syndrómu vyhorenia	66,92%
Emocionálna ventilácia	45,00%

<sup>6</sup> B. Kuzyšín, *Vliv supervize na předcházení nebo zmírňování syndromu vyhoření u odborných zaměstnanců zařízení sociálních služeb*, w: *Supervize (nejen) v sociální práci a sociálních službách*, eds. A. Mátel, M. Schavel, Praha 2019, s. 254–265.

Rozvoj osobnostného potenciálu	33,46%
Minimalizácia neistoty pri práci s klientom	34,23%
Nové alternatívy k riešeniu vzniknutých problémov alebo situácií	61,54%
Optimalizácia vzťahov na pracovisku	53,08%
Podnety k skvalitneniu fungovania organizácie	35,38%
Iné	1,92%

Zdroj: vlastné spracovanie, n = 1099; p < 0,01; df = 9;  $\chi^2 = 197,88$

Dôležitým faktorom v kontexte psychohygienického efektu supervízie je periodicita jej konania. O prípadoch, kedy sa nevyskytuje vôbec, nemá v kontexte nášho výskumu zmysel hovoriť. Na druhej strane treba podotknúť, že aj príliš častá supervízia pracovníkov zafažuje. Z nášho výskumu vyplýva, že najčastejšie frekvencia účasti sa pohybuje v rozmedzí jeden až dva krát ročne (74,31%).

Tabuľka 4. Možnosť zúčastniť sa supervízie

Nemám možnosť	16,66%
Zúčastňujem sa raz do roka	48,64%
Zúčastňujem sa dva krát do roka	25,67%
Tri až 5 krát ročne	7,65%
Viac ako 5 krát ročne	1,35%

Zdroj: vlastné spracovanie, n = 222; p < 0,01; df = 4;  $\chi^2 = 147,28$

Hlavným prínosom citovaného výskumu bolo, či má, alebo nemá supervízia preventívny vplyv pred ohrozením syndrómom vyhorenia. Z uvedených zistení vyplýva, že respondenti, ktorí sa zúčastňujú na supervízii aspoň jeden krát do roka disponujú nižšou mierou ohrozenia, ako tí, ktorí sa supervízie vôbec nezúčastňujú. Túto závislosť sa podarilo dokázať na úrovni p = 0,0016.

Tabuľka 5. Porovnanie možnosti zúčastňovať sa na supervízii a prítomnosti syndrómu vyhorenia – vyhodnotenia dotazníka „Inventár syndrómu vyhorenia“

	Nezúčastňujú sa supervízie	Zúčastňujú sa minimálne 1 krát ročne
Dobrý stav	35,13%	62,7%
Stav, ktorý sprevádzajú rovné príznaky	51,35%	34,59%
Rizikový stav	10,81%	1,62%
Vyhorenie	2,7%	1,08%

Zdroj: vlastné spracovanie, n = 222; p = 0,0016; df = 3;  $\chi^2 = 15,205$

## Záver

Supervízia je mimoriadne zložitý proces, ktorý v určitom zmysle balansuje na hranách umenia a vedy alebo talentu a vedomostí. Na Slovensku sa stáva etablovanou, nadprofesnou formou odbornej pomoci. Teší nás, že čoraz častejšie sme svedkami prítomnosti empirických dôkazov o jej efektivite. Supervízia určená pre pomáhajúcich profesionálov je dôležitým nástrojom v podpore psychohygieny na pracovisku a znižuje riziko výskytu syndrómu vyhorenia. Týmto spôsobom prispieva aj ku kvalite sociálnych služieb, v centre ktorých by mal stáť predovšetkým klient – prijímateľ.

## Zoznam použitej literatúry

- B. Kuzyšin, *Vliv supervize na předcházení nebo zmírňování syndromu vyhoření u odborných zaměstnanců zařízení sociálních služeb*, w: *Supervize (nejen) v sociální práci a sociálních službách*, eds. A. Mátel, M. Schavel, Praha 2019.
- J. Gábura, *Sociální poradenstvo*, Praha 1995.
- M. Oláh, M. Schavel, M. Tomka, *Průručka pro skvalitnění supervize v dětských domovech*, Bratislava
- M. Schavel, S. Hunyadiová, B. Kuzyšin, *Supervízia v sociálnej práci*, Bratislava 2013.
- Zákon č. 305/2005 Z. z. o sociálnoprávnej ochrane detí a o sociálnej kuratele a o zmene a doplnení niektorých zákonov.
- Zákon č. 448/2008 Z. z. o sociálnych službách a o zmene a doplnení zákona č. 455/1991 Zb. o živnostenskom podnikaní (živnostenský zákon) v znení neskorších predpisov.



## Superwizja jako narzędzie zarządzania zasobami ludzkimi w pomocy społecznej

**Abstrakt:** Artykuł dotyczy superwizji jako instrumentu zarządzania zasobami ludzkimi w jednostkach organizacyjnych pomocy społecznej. Superwizja może pomóc w zmianie stylu kierowania poprzez m.in. zwiększenie partycypacji pracowników w zarządzaniu, tworzenie zespołów zadaniowych, uelastycznienie i zdynamizowanie struktur innowacyjnych, ich spłaszczenie itp. Prezentowany artykuł stanowi próbę przedstawienia możliwości wykorzystania superwizji jako formy zarządzania zasobami ludzkimi w pomocy społecznej. Kolejno omówiono deficyty publicznej pomocy społecznej oraz specyfikę zarządzania superwizyjnego. Rozważania oparto o badania własne autora oraz jego doświadczenia jako superwizora i dydaktyka kształcącego kierowników jednostek organizacyjnych pomocy społecznej i pracowników socjalnych, a także eksperta – ewaluatora uczestniczącego w kilku projektach dotyczących pomocy społecznej.

**Słowa kluczowe:** superwizja, zarządzanie, zasoby ludzkie, pomoc społeczna.

**Abstract:** The article concerns supervision as an instrument of human resource management in social assistance organizational units. Supervision, can help change the style of management by including increasing employee participation in management, creating task teams, making innovation structures more flexible and dynamic, flattening them etc. The presented article is an attempt to present the possibility of using supervision as a form of human resource management in social assistance. The deficits of public social assistance and the specifics of supervision management were discussed in turn. The considerations were based on the author's own research and his experience as a supervisor and didactic educating heads of social

assistance organizational units and social workers, as well as an expert – evaluator participating in several projects on social assistance.

**Key words:** supervision, management, human resources, social assistance.

## Deficyty publicznej pomocy społecznej w Polsce

Prawo do korzystania z pomocy społecznej jest jednym z praw obywatelskich zapisanych w dokumentach Unii Europejskiej, co stanowi potwierdzenie roli tej instytucji od czasów industrializacji i urbanizacji. To wówczas, w XIX i początkach XX wieku, pomoc społeczna stała się ważnym elementem wsparcia publicznego udzielanego w ramach porządku społeczno-ekonomicznego epoki industrialnej, zastępując dominujące dotąd rodzinne i religijne systemy wsparcia potrzebujących. W Polsce publiczna pomoc społeczna rozwinęła się po odzyskaniu niepodległości w 1918 roku i od początku stała się trwałą, a często jedyną, na poziomie lokalnym, instytucją publiczną pomagającą rozwiązywać liczne problemy społeczne. Publiczna, samorządowa pomoc społeczna stała się także jedną z kluczowych instytucji polskiej polityki społecznej po przełomie ustrojowym 1989 roku, podejmując próby rozwiązania takich problemów jak bieda, bezrobocie czy uzależnienia. W ostatnich latach nowymi wyzwaniami dla pomocy społecznej stało się gwałtowne starzenie się społeczeństwa połączone z migracją zarobkową dużej liczby Polaków w wieku produkcyjnym. Tym negatywnym zjawiskom i procesom towarzyszy destabilizacja i deinstytucjonalizacja rodziny, co skutkuje zanikiem jej tradycyjnych funkcji i rodzi problemy opiekuńczo-wychowawcze. W tej sytuacji instytucja pomocy społecznej staje się często jedynym źródłem wsparcia dla potrzebujących. Niestety, publiczna, samorządowa pomoc społeczna jest obciążona licznymi wadami i deficytami. Od lat niedostatecznie diagnozowane są lokalne problemy społeczne, a pomoc potrzebującym utrudnia nadmierna biurokracja socjalna. Problemem jest także brak integracji i koordynacji działań, skutkujący fragmentacją bądź dublowaniem się świadczeń. Innymi wadami funkcjonowania pomocy społecznej są skutkująca wypaleniem zawodowym rutynizacja działań pracowników socjalnych oraz brak dostatecznego wsparcia jednostek organizacyjnych pomocy społecznej ze strony samorządowych władz lokalnych. Na pytanie o przyczyny tego stanu rzeczy trudno jednoznacznie odpowiedzieć. Jednym z powodów takiej sytuacji jest to, że w badaniach pomocy społecznej w Polsce kwestie związane z organizacją i zarządzaniem jednostkami organizacyjnymi pomocy społecznej są rzadko eksplorowane. Na znaczenie zarządzania publicznej po-

mocy społecznej wskazuje także niewielu badaczy tego obszaru, koncentrując się na pracownikach socjalnych, asystentach rodzin itp. A przecież jak trafnie pisze Teresa Zbyrad:

W zależności od zasobów kadrowych poziom i jakość świadczonych usług w ośrodkach pomocy będzie się różnić między sobą. I nie chodzi tu tylko o wielość stanowisk (a tym samym różnorodność usług), ale także o jakość zarządzania ośrodkami. Znaczącą rolę w kierowaniu pomocą zorganizowaną odgrywa kadra zarządzająca<sup>1</sup>.

Znaczenie kadry zarządzającej zostało formalnie potwierdzone przez władze resortowe wprowadzeniem obowiązku ukończenia edukacji w zakresie organizacji pomocy społecznej jako warunku koniecznego dla objęcia stanowiska kierowniczego w publicznej pomocy społecznej. Niestety, było to jak dotąd jedyne działanie skoncentrowane na kategorii kierowników i dyrektorów publicznej pomocy społecznej. Może to dziwić w sytuacji, gdy na istotną rolę właściwego kierowania wskazują badacze i praktycy zainteresowani zarządzaniem w administracji publicznej<sup>2</sup>. Współcześnie obserwować można dwie odmienne wizje zarządzania publiczną pomocą społeczną: tradycyjną, wywodzącą swoje korzenie z historii pracy socjalnej jako zawodu pomocowego, oraz menedżerską tendencję do rozwiązywania problemów przez skuteczne stosowanie technik właściwych dla sektora biznesu. Podejście menedżerskie prowadzi do zarządzania poprzez przestrzeganie norm określanych jako minimalne standardy oraz oddzielenie kierownictwa organizacyjnego od profesjonalnego. Oznacza to uznawanie zadań kierowniczych za odmienne i nadrzędne wobec zadań profesjonalnych i dominację hierarchicznego, dyrektywnego podejścia do organizowania usług socjalnych. Skutkuje to zmniejszeniem znaczenia profesjonalnej wiedzy, bowiem od pracowników wymagana jest głównie sprawność w stosowaniu technik, a mniej profesjonalizm polegający na kreatywnym korzystaniu z własnego warsztatu metodycznego. Z kolei obrońcy tradycyjnego kierowania wskazują na cechy dystynktywne publicznej pomocy społecznej. Jest to instytucja mająca misję pomocy potrzebującym, której klienci różnią się od innych odbiorców usług publicznych, a personel narażony jest na szybkie wypalenie zawodowe, co oznacza potrzebę odmiennego zarządzania zasobami ludzkimi.

---

<sup>1</sup> T. Zbyrad, *Pracownicy socjalni od służby człowiekowi ku wypaleniu zawodowemu*, Kraków 2014, s. 107.

<sup>2</sup> Przykładem mogą być publikacje wydawane w ramach NISPAcee, czyli The Network of Institutes and Schools of Public Administration in Central and Eastern Europe.

Refleksje nad specyfiką zarządzania są rzadko obecne w polskiej refleksji o pracy socjalnej i pomocy społecznej. Dowodem na to jest brak w literaturze przedmiotu artykułów i książek, których autorzy poruszałiby problemy zarządzania zasobami ludzkimi w instytucjach publicznej pomocy społecznej. Napisany przed laty przez autora tych rozważań podręcznik do nauki organizacji i zarządzania w pomocy społecznej<sup>3</sup> ciągle pozostaje jednym z niewielu, w których podjęto próbę przybliżenia problematyki związanej z kierowaniem personelem w instytucjach pomocy społecznej<sup>4</sup>. Równocześnie skala przeobrażeń i tempo zmian, które zachodzą w pomocy społecznej i jej otoczeniu (np. program Rodzina 500+) powodują rosnące zapotrzebowanie na nowe opracowania w tej dziedzinie. Nadzieje na takie publikacje wzbudziła przed kilku laty seria Nowa Praca Socjalna, w ramach której wydano dwie książki o organizacji i zarządzaniu w pomocy społecznej. Książka zatytułowana *Pracownik socjalny w perspektywie zarządzającego procesem zmian*<sup>5</sup> została napisana przez trojga polskich autorów – Barbarę i Jacka Kowalczyków oraz Alinę Karczewską. Z kolei praca Justyny Przywojskiej *Nowe zarządzanie i governance w pracy socjalnej*<sup>6</sup> stanowi analizę szeroko rozumianego zarządzania publicznego w koncepcji tzw. nowego zarządzania publicznego (*New Public Management*) i współzarządzania (*Governance*). Wspomniane publikacje, zasługujące na uwagę ze względu na swój poziom merytoryczny, nie zawierają jednak opisu i analizy zarządzania superwizyjnego zasobami ludzkimi w publicznej pomocy społecznej.

## Zarządzanie superwizyjne zasobami ludzkimi w pomocy społecznej

Brak literatury poświęconej zarządzaniu superwizyjnemu zasobami ludzkimi w publicznej pomocy społecznej jest dobrym powodem do wyjaśnienia podstawowych pojęć. Publiczna pomoc społeczna jest częścią sektora publicznego – obszaru funkcjonowania państwa, w którym wytwarzane są dobra i usługi publiczne takie jak bezpieczeństwo publiczne, oświata, zdrowie i pomoc społeczna. Zasoby ludzkie to część zasobów organizacji, które obejmują zarówno wartości osobowe (tzw. zasoby ludzkie), jak i nieosobowe: materialne, finansowe, ale także zasoby niematerialne (np. informacje o kliencie itp.). Ważność

---

<sup>3</sup> J. Krzyszkowski, *Elementy organizacji i zarządzania w pomocy społecznej*, Łódź 1996.

<sup>4</sup> Inną książką, o której trzeba wspomnieć, jest praca Zbigniewa Tarkowskiego *Zarządzanie i organizacja pomocy społecznej*, Lublin 2000.

<sup>5</sup> B. Kowalczyk, J. Kowalczyk, A. Karczewska, *Pracownik socjalny w perspektywie zarządzającego procesem zmiany*, Warszawa 2014.

<sup>6</sup> J. Przywojska, *Nowe zarządzanie i governance w pracy socjalnej*, Warszawa 2014.

zasobu wynika z jego wielkości i znaczenia: zasób jest ważny, gdy nim dysponujemy lub gdy organizacja nie może bez niego funkcjonować, kontrola nad zasobami oznacza ich posiadanie lub dostęp do zasobów, działania na rzecz ich zachowania i pomnażania, a także kontrolę nad ich użyciem przez innych.

Zasoby ludzkie to najważniejsza część zasobów, jakimi dysponuje organizacja. Są to ludzie na trwale związani z organizacją i jej misją, umiejący współpracować, o kreatywnych postawach i odpowiednich kwalifikacjach, stanowiący siłę napędową rozwoju organizacji. Zarządzanie zasobami ludzkimi obejmuje trzy obszary. Pierwszym z nich jest tworzenie zasobów, czyli planowanie i rekrutacja personelu, rozwój zawodowy pracowników, ale także wynagradzanie zatrudnionych, komunikacja oraz kształtowanie relacji międzyludzkich. Kolejnym obszarem jest wykorzystywanie zasobów ludzkich poprzez organizowanie pracy, kierowanie zespołami, motywowanie pracowników, zarządzanie ich efektywnością oraz tworzenie ocen pracowniczych. Ostatnim obszarem jest przekształcanie zasobów ludzkich w zasoby strukturalne, czyli trwałe wartości dla organizacji. Zdaniem autora artykułu publiczna, samorządowa pomoc społeczna wymaga zmian jakościowych w obszarze zaniedbanym, czyli w zakresie organizacji i zarządzania zasobami ludzkimi. Szansą dla takich pozytywnych, oddolnych zmian może być superwizja. Dotąd w reformach systemu pomocy społecznej dominowała strategia reform odgórnych, a niekiedy wręcz strategia imitacyjna, czyli mechaniczne transfery rozwiązań zagranicznych (tzw. westernizacja). Wykorzystanie superwizji do zarządzania zasobami ludzkimi w pomocy społecznej można odnotować od początków jej stosowania przez angielskie i amerykańskie organizacje charytatywne, które zaczęły zatrudniać pracowników do nadzoru działalności wolontariuszy<sup>7</sup>. Obok używania superwizji do praktycznego doskonalenia zawodowego pracowników jej funkcją był także nadzór administracyjny pracowników socjalnych. Superwizję jako narzędzie zarządzania zasobami ludzkimi w pomocy społecznej zalecał badacz tego problemu Alfred Kadushin<sup>8</sup>, który definiował rolę superwizora jako członka administracji instytucji pomocy społecznej posiadającego uprawnienia do kierowania, koordynowania, doskonalenia i oceny pracy podległych mu osób. Ten typ refleksji był także obecny u innych autorów<sup>9</sup>, wskazujących na takie funkcje menedżerskie, lepsze planowanie i wykorzystywanie zasobów osobistych i zawodowych oraz orientowanie pracowników na zachowania proaktywne, a w efekcie poprawę

---

<sup>7</sup> J. Szmagałski, *Potencjały relacji między superwizją pracy socjalnej a ewaluacją pomocy społecznej*, w: *O potrzebie ewaluacji w pomocy społecznej*, red. J. Staręga-Piasek, A. Hryniwicka, Warszawa 2008.

<sup>8</sup> A. Brown, *Consultation. An Aid to Successful Social Work*, London–Exeter 1984.

<sup>9</sup> A. Brown, *Consultation...*, dz. cyt.

jakości pracy. Jak wskazuje Jerzy Szmagalski<sup>10</sup>, wśród innych typów superwizji (tutorską, szkoleniową, konsultacyjną) wyróżniono także superwizję menedżerską. Współcześnie w teorii organizacji i zarządzania superwizja stała się metodą kierowania pracownikami przez stały proces konsultacji między kierownictwem i pracownikami. Opiera się on na analizie funkcjonowania pracowników w ich rolach zawodowych. Chodzi o rozwój wiedzy i umiejętności potrzebnych do rozwiązywania problemów, którymi zajmuje się organizacja. O rosnącym znaczeniu superwizji świadczy jej rola w krajach europejskich i w USA. W Europie od 1997 roku działa międzynarodowe stowarzyszenie pod nazwą Stowarzyszenie Narodowych Organizacji Superwizyjnych w Europie (Association of National Organizations for Supervision in Europe – ANSE), które skupia osoby zainteresowane rozwojem superwizji jako zawodowej formy doradztwa organizacyjnego. Celem tej organizacji jest stymulowanie rozwoju teorii i metod superwizji oraz międzynarodowych standardów jakości w tej dziedzinie. Działalność ANSE wykazała, że pomimo różnic w kulturach organizacyjnych krajów europejskich, kształtuje się podobne rozumienie celów i zakresów działania superwizji. Z kolei w Stanach Zjednoczonych Narodowe Stowarzyszenie Pracowników Socjalnych (National Association of Social Workers – NASW) jako cel superwizji widzi podniesienie umiejętności i wiedzy, a więc profesjonalizację pracowników socjalnych dla poprawy jakości usług socjalnych. Odbycie superwizji jest warunkiem koniecznym przy zawieraniu ubezpieczeń pracowniczych, a świadectwo uczestnictwa w superwizji jest wymogiem formalnym dla kandydatów do organizacji pracowniczych reprezentujących pracowników socjalnych, jak i dla wielu pracodawców w pomocy społecznej. Badania prowadzone na dużą skalę w tym kraju dowodzą jednoznacznie pozytywnego wpływu superwizji na wyniki pracy pracowników socjalnych<sup>11</sup>.

Superwizji, jak wskazuje badacz z Hong Kongu Ming-Sum Tsui<sup>12</sup>, można przypisać trzy role: personalną, profesjonalną i organizacyjną. Personalna superwizja koncentruje się na emocjonalnych problemach pracownika socjalnego w miejscu pracy. W procesie personalnej superwizji superwizant jest traktowany jak przyjaciel superwizora, a relacja między nimi jest nieformalna i osobista. Profesjonalna superwizja oznacza wyposażanie pracownika socjalnego w wymagane wartości, wiedzę i umiejętności potrzebne dla profesjonalnego rozwoju. W tej superwizji superwizant jest pracownikiem kształconym w ramach rozwoju zawodowego personelu. Superwizja organizacyjna koncentruje

---

<sup>10</sup> J. Szmagalski, *Potencjały relacji...*, dz. cyt.

<sup>11</sup> M. E. Mor Barak, D. J. Travis, H. Pyun, B. Xie, *The Impact of Supervision on Worker Outcomes: A Meta-analysis*, „Social Service Review” 83 (2009) no. 1.

<sup>12</sup> M.-S. Tsui, *Social Work Supervision. Contexts and Concepts*, London–New Delhi 2005.

się na aspektach administracyjnych, kładąc nacisk na jakość usług i efektywność interwencji socjalnej. W tej perspektywie superwizant jest pracownikiem. Liczne są modele superwizji odwołujące się m.in. do psychologii (psychoanaliza i psychoterapia Zygmunta Freuda) lub socjologii (koncepcja układu ról i teorii interakcji Roberta Mertona).

Philip Rich<sup>13</sup> stworzył zintegrowany model superwizji uwzględniający środowisko, relacje superwizyjne, elementy strukturalne, umiejętności superwizyjne, elementy edukacyjne oraz role superwizora. Środowisko superwizji powinno być bezpieczne, otwarte, autonomiczne, interaktywne, gdzie superwizant ma motywację do nauki, a superwizor dostarcza odpowiedniego wsparcia i uważnie reaguje na potrzeby personelu. Relacje powinny być oparte na intymności, zaufaniu, szacunku i empatii, a struktura superwizji powinna posiadać wyraźne cele i oczekiwania. Podstawowe umiejętności superwizyjne obejmują właściwą komunikację, umiejętności analityczne i interpretacyjne. Do superwizji stosują się zasady uczenia dorosłych: superwizanci są aktywnymi uczniami, którzy wymagają dydaktycznej instrukcji, modelowania, uczenia się przez doświadczenie itp., a superwizor gra rolę doradcy, nauczyciela, konsultanta, kolegi, mentora i ewaluatora.

Brytyjskie autorki Weronika Coulshed i Audrey Mullender<sup>14</sup> przedstawiają superwizję jako wspieranie i doskonalenie kadr, a przez to narzędzie zarządzania, wpływające na jakość pracy i motywacji pracowników. Superwizja powinna być zintegrowana z całym systemem jednostki organizacyjnej pomocy społecznej oraz zawierać analizę wyników działalności, doskonalenie oraz wsparcie emocjonalne pracowników. Superwizja nie powinna być sprowadzana do funkcji kontrolowania pracowników, ale powinna umożliwiać wykorzystanie refleksyjnej praktyki do podnoszenia jakości usług socjalnych poprzez analizowanie stosowanych metod pracy. Prowadzący superwizję powinien umieć przekonać kierownictwo jednostki organizacyjnej pomocy społecznej, że superwizja powinna być integralnym elementem zarządzania. Cel superwizji według autorek to zaspokojenie potrzeb menadżerskich i administracyjnych, zaspokajanie potrzeb edukacyjnych i rozwojowych oraz zaspokajanie potrzeb wsparcia.

Z kolei Felice Davidson Permuter, Darlyne Bailey i F. Ellen Netting<sup>15</sup> definiują superwizję jako działalność służącą nadzorowi i ewaluacji wyników pracy w organizacji. Przedstawiają dwa typy superwizji: menadżerską i klinicz-

---

<sup>13</sup> P. Rich, *The form, function and content of clinical supervision: An integrated model*, „The Clinical Supervisor” 11 (1993) no. 1, 137–178.

<sup>14</sup> V. Coulshed, A. Mullender, *Management In Social Work*, Houndmills–Basingstoke 2001.

<sup>15</sup> F. D. Perlmutter, D. Bailey, F. E. Netting, *Managing Human Resources in the Human Service: Supervisory Challenges*, New York 2001.



ną. Menadżerska różni się od klinicznej tym, że superwizor prowadzący odpowiada za dostosowanie pracowników do zasad i procedur organizacyjnych, natomiast superwizor kliniczny koncentruje uwagę na umiejętnościach praktycznych i technikach stosowanych przez pracownika socjalnego. Autorki zachęcają, aby kierownicy – superwizorzy: uświadamiali sobie różnice wartości i norm różnych profesji, które są reprezentowane we współczesnych organizacjach pomocowych; podtrzymywali aktualność swojej wiedzy dotyczącej środowisk i problemów, z którymi mają do czynienia ich placówki, regulacji prawnych dotyczących ich pracy i aktualizowali wiedzę o metodach skutecznego zarządzania.

Jak w świetle przytoczonych koncepcji superwizji wygląda jej rola w polskich realiach funkcjonowania jednostek organizacyjnych pomocy społecznej? Zidentyfikowanie kluczowych cech środowiska organizacyjno-kulturowego pomocy społecznej jako przestrzeni sprzyjającej skuteczności superwizji jako narzędzia zarządzania zasobami ludzkimi było celem badań, jakie przeprowadził autor wspólnie z Piotrem Bohdziewiczem<sup>16</sup>. Podstawą diagnoz w tym zakresie były wypowiedzi doświadczonych superwizorów prowadzących na użytek jednostek organizacyjnych pomocy społecznej sesje superwizyjne dla pracowników socjalnych. Wyniki badań wskazują, że skuteczność superwizji realizowanych w publicznej pomocy społecznej jest wielorako uwarunkowana. Kluczowym wyznacznikiem są ramy środowiska organizacyjno-kulturowego placówek pomocy społecznej, a w tym szczególnie styl zarządzania tymi jednostkami. Zarządzanie oparte na biurokratycznym kontrolowaniu działań pracowniczych prowadzi do ograniczania, wręcz „dławienia” motywacji pracowniczey i wynikających z niej zachowań. Natomiast zarządzanie zasobami ludzkimi oparte na budowaniu postaw zaangażowania pracowniczego (poprzez funkcjonalną autonomię oraz *empowerment*) tworzy warunki dla przekładania się efektów superwizji na działania pracownicze zorientowane na konstruktywne rozwiązywanie problemów klientów. Jest to też jeden z istotnych warunków, którego spełnienie powoduje wychodzenie pracowników socjalnych poza ramy biurokratycznego rozdzielnictwa świadczeń i rozwijanie przez nich pracy socjalnej. Niski jest stopień zrozumienia wśród kadry zarządzającej dla potrzeby wprowadzenia superwizji jako integralnego elementu zarządzania zasobami ludzkimi w pomocy społecznej. Brak jest zrozumienia znaczenia superwizji jako instrumentu identyfikowania realnych problemów pracowników oraz deficytów zarządzania jednostkami organizacyjnymi pomocy społecznej.

---

<sup>16</sup> P. Bohdziewicz, J. Krzyszkowski, *Superwizja jako narzędzie zarządzania w jednostkach organizacyjnych pomocy społecznej w świetle badań*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 17 (2016) z. 4, cz. 2, s. 44–59.



Dominuje zachowawcza strategia zarządzania – reakcji na pojawiające się zagrożenia po ich wystąpieniu. Nie wykorzystuje się superwizji jako źródła wiedzy o pracownikach i organizacji pozwalającego na profilaktykę, zapobieganie przyszłym zagrożeniom. Chodzi o wykorzystywanie pomysłów, innowacji oddolnych opartych o doświadczenia zawodowe, wiedzę i umiejętności zdobyte przez pracowników podczas sesji superwizyjnej. Dla wykorzystania superwizji do zarządzania zasobami ludzkimi powinna być ona zintegrowana z całym systemem oraz stylem zarządzania jednostką organizacyjną pomocy społecznej. W tym kontekście należy pamiętać o paradygmacie leżącym u podstaw współczesnego rozumienia superwizji w pomocy społecznej i pracy socjalnej. Jest to paradygmat refleksyjnej praktyki odwołujący się do teorii refleksji Johna Deweya, stanowiący w swej istocie próbę integracji teorii z praktyką. Paradygmat ten można zdefiniować jako

[...] umiejętność nieustannego monitorowania własnych działań w danej roli oraz umiejętność dostosowywania ich w razie potrzeby. Odpowiada to procesowi profesjonalnego rozwoju, którego celem jest identyfikacja, ocena oraz modyfikacja używanych teorii, które kształtują zachowanie, co wymaga zmian w teoriach<sup>17</sup>.

## Zakończenie

Niezwykle ważne dla jakości usług socjalnych, w tym dla jakości pracy socjalnej, jest właściwe zarządzanie zasobami ludzkimi w jednostkach organizacyjnych pomocy społecznej. Kluczową rolę w tym względzie odgrywa kadra kierownicza, która powinna zapewnić pracownikom pomocy społecznej swobodny dostęp do wiedzy i warunki rozwoju zawodowego oraz stworzyć systemy motywujące do kreatywności pracowniczej. Istotnym elementem takich działań powinna być superwizja, która może pomóc w zmianie stylu kierowania poprzez m.in. zwiększenie partycypacji pracowników w zarządzaniu, tworzenie zespołów zadaniowych, uelastycznienie i zdynamizowanie struktur innowacyjnych, ich spłaszczenie itp. Prezentowany artykuł stanowił próbę przedstawienia możliwości wykorzystania superwizji jako formy zarządzania zasobami ludzkimi w pomocy społecznej. Rozważania były oparte o badania własne autora oraz jego doświadczenia jako superwizora i dydaktyka kształcącego kierowników jednostek organizacyjnych pomocy społecznej i pracowników so-

---

<sup>17</sup> M. Ferreira, M. Grewiński, J. Reis-Jorge, *Superwizja jako instrument rozwoju zawodowego w służbach społecznych*, Warszawa 2014, s. 55.

cialnych, a także eksperta-ewaluatora uczestniczącego w kilku projektach dotyczących pomocy społecznej<sup>18</sup>.

## Bibliografia

- Bohdziewicz P., Krzyszkowski J., *Superwizja jako narzędzie zarządzania w jednostkach organizacyjnych pomocy społecznej w świetle badań*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 17 (2016) z. 4, cz. 2, s. 44–59.
- Brown A., *Consultation. An Aid to Successful Social Work*, London–Exeter, 1984.
- Coulshed V., Mullender A., *Management In Social Work*, Houndmills–Basingstoke 2001.
- Ferreira M., Grewiński M., Reis-Jorge J., *Superwizja jako instrument rozwoju zawodowego w służbach społecznych*, Warszawa 2014, s. 55.
- Kowalczyk B., Kowalczyk J., Karczewska A., *Pracownik socjalny w perspektywie zarządzającego procesem zmiany*, Warszawa 2014.
- Krzyszkowski J., *Elementy organizacji i zarządzania w pomocy społecznej*, Łódź 1996.
- Mor Barak M. E., Travis D., Pyun H., Xie B., *The Impact of Supervision on Worker Outcomes: A Meta-analysis*, „Social Service Review” 83 (2009) no. 1.
- Perlmutter F. D., Bailey D., Netting F. E., *Managing Human Resources in the Human Service: Supervisory Challenges*, New York 2001.
- Przywojska J., *Nowe zarządzanie i governance w pracy socjalnej*, Warszawa 2014.
- Rich P., *The form, function and content of clinical supervision: An integrated model*, „The Clinical Supervisor” 11 (1993) no. 1, 137–178.
- Szmagalski J., *Potencjały relacji między superwizją pracy socjalnej a ewaluacją pomocy społecznej*, w: *O potrzebie ewaluacji w pomocy społecznej*, red. J. Staręga-Piasek, A. Hryniewicka, Warszawa 2008.
- Tarkowski Z., *Zarządzanie i organizacja pomocy społecznej*, Lublin 2000.
- Tsui M.-S., *Social Work Supervision. Contexts and Concepts*, London–New Delhi 2005.
- Zbyrad T., *Pracownicy socjalni od służby człowiekowi ku wypaleniu zawodowemu*, Kraków 2014.

---

<sup>18</sup> Chodzi o takie projekty jak m.in. Kooperacja 3d, Krajowa Sieć Reintegracji, Rada Kompetencyjna ds. Ochrony Zdrowia i Pomocy Społecznej.

## **CZĘŚĆ II**

# **PRACOWNICY SYSTEMU POMOCY SPOŁECZNEJ A SUPERWIZJA PRACY SOCJALNEJ**



## **Jak zadbać o dobrą superwizję? Wokół istoty, genezy, standardów i profesjonalizacji**

**Abstrakt:** Artykuł poddaje analizie proces rozwoju superwizji pracy socjalnej w Polsce. Ukazuje go w kontekście historycznym, systemowym, prawnym i środowiskowym, a także ukazuje, jak funkcjonuje superwizja w zawodach pomocowych. Te elementy zostają w niniejszym artykule zarysowane po to, aby podjąć próbę ukazania perspektyw, jakie w najbliższej przyszłości się przed superwizją rysują w rzeczywistości polskiego systemu pomocy społecznej, który sam w sobie zmierza w kierunku przeobrażeń podstawowego paradygmatu pomocowego. Autorka poszukuje odpowiedzi na pytanie o to, co powinno cechować dobrą superwizję, analizuje warunki wykonywania dobrej superwizji, wskazuje na przeszkody w jej realizacji. Artykuł podejmuje również próbę nakreślenia prognozy na najbliższą przyszłość dla rozwoju dobrej superwizji w Polsce.

**Słowa kluczowe:** superwizja, praca socjalna, zawody pomocowe, superwizja pracy socjalnej, system pomocy społecznej.

**Abstract:** The article analyses the process of social work supervision development in Poland. It presents it in a historical, systemic, legal and environmental context, and also shows how supervision in helping professions works. These elements are outlined in this article in order to attempt to show the future perspectives that supervision has in the reality of the Polish social welfare system. The modification of the system, which itself is heading towards transformations of the basic assistance paradigm, are deeply affecting supervision in its aims and methods. The author con-

siders the premises of good supervision, analyses the conditions for professional supervision support, indicates obstacles to its implementation. The article also attempts to outline a prognosis for the development of good supervision in the near future.

**Key words:** supervision, social work, helping professions, social work supervision, welfare system.

## Wprowadzenie

Odkąd superwizja jako narzędzie wsparcia pracowników pomocy społecznej na stałe zagościła w rzeczywistości polskiego systemu pomocy społecznej wraz z nowelizacją ustawy o pomocy społecznej w 2011 roku wielu badaczy i praktyków działań pomocowych w coraz większym zakresie podejmuje analizy dotyczące jej zakresu znaczeniowego, metod, założeń i rozwoju. Superwizja, której korzenie sięgają tradycji uczenia się przez działanie, jest określana przez wieloaspektowe definicje, pragnące uchwycić jej istotę. Wiele z nich sięga do psychoterapeutycznego kontekstu, w którym jest najczęściej używana, inne z kolei definiują superwizję przez pryzmat funkcji, które ma realizować.

Istnieje kilka klasyfikacji funkcji superwizji pracy socjalnej, wśród których można wymienić podział Alfreda Kadushina (powołującego się na Johna B. Dawsona<sup>1</sup>), gdzie występuje trójpodział na funkcję administracyjną, edukacyjną i wspierającą<sup>2</sup>. Z kolei Peter Hawkins i Robin Shohet wymieniają takie funkcje superwizji jak tutorska, szkoleniowa, kierownicza i konsultacyjna<sup>3</sup>. W Polsce funkcje superwizji usystematyzował jako pierwszy Jerzy Krzyszkowski, który korzystając z dorobku myśli zagranicznej, proponuje podział na funkcję administracyjno-zarządzającą, zawodową, edukacyjną i wsparcia emocjonalnego<sup>4</sup>.

Osią porządkującą wszystkie określenia definicyjne jest ujęcie superwizji pracy socjalnej w kontekście tradycji „superwizji twardej” i „superwizji miękkiej”. Różnice między nimi wyznacza rozłożenie akcentów na poszczególne realizowane przez działania superwizyjne funkcje. W superwizji twardej, odwołującej się do tradycji amerykańskiej, superwizja pełni głównie funkcję admini-

---

<sup>1</sup> J. B. Dawson, *The casework supervisor in a family agency*, „Family” 6 (1926), s. 293.

<sup>2</sup> A. Kadushin, *Supervision in social work*, New York 1992, s. 19–20.

<sup>3</sup> P. Hawkins, R. Shohet, *Supervision in the Helping Professions. An individual, group and organizational approach*, London 2012, s. 65–66.

<sup>4</sup> J. Krzyszkowski, *Elementy organizacji i zarządzania w pomocy społecznej*, Częstochowa 2010, s. 185–186.

stracyjną, której celem nadrzędnym jest koordynowanie działań danej instytucji i realizowanie jej celów. Stąd mówi się, że ta tradycja ma orientację menadżerską, a podmiotem działań superwizji jest instytucja. Superwizja miękka z kolei wywodzi się z tradycji brytyjskiej, kładzie nacisk na proces uczenia się, rozwój i perspektywę indywidualną, poprzez analizę której następuje poszerzanie świadomości zawodowej pracownika socjalnego. Stąd w tej tradycji podmiotem działań superwizji jest pracownik socjalny.

Brytyjska *Encyklopedia pracy socjalnej* zawiera definicję superwizji pracy socjalnej, którą określa jako

[...] aktywność interpersonalną, która umożliwia praktykom refleksję nad związkami między celami i procedurami w ich pracy. Superwizja stwarza wspierający, administracyjny i rozwojowy kontekst, w ramach którego mogą być utrzymywane otwartość na potrzeby klientów i odpowiedzialne podejmowanie decyzji. Typowa dla superwizji jest forma dialogu, w którym podejmowane są zagadnienia emocjonalne, poznawcze i etyczne wynikające z trójstronnej relacji pomiędzy klientem, pracownikiem i placówką<sup>5</sup>.

Takie określenie superwizji zawiera zarówno jej cechy administrowania, uczenia się i samorozwoju oraz wsparcia w odpowiedzialności zawodowej.

W podobnym duchu superwizję definiują Jerzy Szmagałski i Aleksander Nocuń, odwołując się do definicji zagranicznych (Alfreda Kadushina i Charlesa Zastrowa). Autorzy ci piszą, że

istotą superwizji jest stały, obowiązkowy proces konsultacyjny, zachodzący pomiędzy kierownikami placówek a pracownikami prowadzącymi bezpośrednią pracę z klientami. Proces ten ma służyć rozwijaniu wiedzy i umiejętności potrzebnych przy rozwiązywaniu problemów, którymi zajmuje się dana placówka<sup>6</sup>.

Jeden z autorów, Szmagałski, przywołuje w swojej książce poświęconej temu zagadnieniu definicję Leslie W. Rue i Lloyd L. Byarsa, którzy piszą, że superwizja to „szczególna metoda kierowania pracownikami, polegająca na upraw-

---

<sup>5</sup> *The Blackwell Encyclopaedia of Social Work*, Oxford 2000, s. 340, tłum. za: *Superwizja pracy socjalnej. Zastosowania i dylematy*, red. J. Szmagałski, Warszawa 2011, s. 21.

<sup>6</sup> A. W. Nocuń, J. Szmagałski, *Podstawowe umiejętności w pracy socjalnej i ich kształcenie*, Katowice 1998, s. 159.

nieniu ich produktywności w osiągnięciu celów organizacji”<sup>7</sup>. Ten sam autor w innej książce charakteryzuje superwizję przez pryzmat procesu superwizyjnego i pisze, że „superwizja polega na stałym i obowiązkowym procesie konsultacyjnym, między kierownikami placówek lub formalnie wyznaczonymi doświadczonymi, wysoko kwalifikowanymi pracownikami – superwizorami a pracownikami prowadzącymi bezpośrednią pracę z klientami”<sup>8</sup>.

Takie rozumienie superwizji doprowadza w efekcie do położenia większego nacisku na jej aspekt rozwojowy i wzmacniający pracownika socjalnego i poprzez takie podejście osiągnięcie celów instytucji go zatrudniającej. Znajduje to wyraz w definicji superwizji z obszaru andragogiki. W doradztwie zawodowym superwizja definiowana jest jako „[...] różne działania psychologiczno-społeczne w ramach poradnictwa w miejscu pracy, współpracy zawodowej, praktycznego instruktażu itd., które odbywają się między superwizorem a osobą superwizowaną lub grupą. Dotyczą one problemów interakcyjnych, grupowych i instytucjonalnych”<sup>9</sup>.

Wspomniane definicje doprowadzają w polskiej literaturze przedmiotu do pojawienia się syntetycznej definicji autorstwa Marty Łuszczyńskiej i Anny Olech, w której autorki twierdzą, że superwizja to:

[...] proces uczenia się i ciągłego rozwoju zawodowego służący wzmocnieniu profesjonalnych kompetencji poprzez poszukiwanie źródeł trudności w pracy i możliwości ich pokonania. Jest to profesjonalny dialog, w którym omawiane są kwestie poznawcze, emocjonalne i etyczne wynikające z trójstronnej relacji pomiędzy klientem, pracownikiem i placówką, umożliwiającą praktykom refleksję nad jakością swej pracy<sup>10</sup>.

Zdaniem autorki niniejszego artykułu jest to definicja najbardziej adekwatna do polskiej rzeczywistości, a także łącząca wszystkie istotne elementy tego narzędzia wsparcia. Echa tej definicji zawiera zapis ustawowy. W art. 121a ustawy o pomocy społecznej znajdujemy zapis o uprawnieniu każdego pracownika socjalnego do korzystania z superwizji, która określana jest mianem

---

<sup>7</sup> L. W. Rue, L. L. Byars, *Supervision*, cyt. za: J. Szmagałski, *Stres i wypalenie zawodowe pracowników socjalnych*, Warszawa 2009, s. 146.

<sup>8</sup> J. Szmagałski, *Stres i wypalenie pracowników socjalnych*, dz. cyt., s. 147.

<sup>9</sup> A. Dudak, E. Sarzyńska, *Superwizja jako dziedzina doradztwa zawodowego*, „Dyskursy Młodych Andragogów” 2001 nr 2, s. 162.

<sup>10</sup> A. Olech, M. Łuszczyńska, *Wprowadzenie do superwizji*, Warszawa 2013, s. 7.



poradnictwa prowadzonego przez superwizorów pracy socjalnej, które ma na celu zachowanie i wzmocnienie kompetencji zawodowych, utrzymanie wysokiego poziomu świadczonych usług oraz przeciwdziałanie zjawisku wypalenia zawodowego w porozumieniu z pracodawcą co do wyboru formy i osoby udzielającej porad<sup>11</sup>.

Celem niniejszego rozdziału jest ukazanie uwarunkowań rozwoju superwizji w Polsce. Myśląc o rozwoju, trzeba uwzględnić kontekst historyczny, systemowy, prawny i środowiskowy jej funkcjonowania. Te elementy zostaną w niniejszej części zarysowane po to, aby podjąć próbę ukazania perspektyw, jakie w najbliższej przyszłości się przed superwizją rysują w rzeczywistości polskiego systemu pomocy społecznej, który sam w sobie zmierza w kierunku przeobrażeń podstawowego paradygmatu pomocowego.

## Skąd się wzięła w Polsce superwizja?

W Polskiej pracy socjalnej superwizja pojawiła się wraz z innymi innowacjami w trakcie zmian związanych z transformacją ustrojową. W 1993 roku pracownicy ówczesnego Departamentu Szkolenia Ministerstwa Pracy i Polityki Socjalnej wzięli udział w szkoleniu na temat superwizji w Wielkiej Brytanii i w oparciu o materiały szkoleniowe dla kierowników placówek służb socjalnych z Wielkiej Brytanii rozpoczęli działania mające na celu zainicjowanie wdrażania rozwiązań superwizyjnych do polskiego systemu wsparcia dla pracowników instytucji pomocy i integracji społecznej. Powoli wiedza o superwizji zaczęła pojawiać się na różnego typu szkoleniach, konferencjach i innych wydarzeniach środowiskowych. Były również podejmowane próby pilotażowego prowadzenia superwizji, ale niestety osobami prowadzącymi spotkania superwizyjne byli kierownicy ośrodków pomocy społecznej nieprzygotowani do tego zadania. W efekcie tego pracownicy biorący udział w tych superwizjach padli ofiarami nieprofesjonalnych postaw i na kolejne lata zniechęcili się do tego narzędzia wsparcia pracy pomocowej. Superwizja była też wdrożeniowo realizowana w ramach projektów systemowych (na przykład na terenie województwa małopolskiego i śląskiego). W ramach tych projektów jej prowadzenie powierzane było albo konsultantom (psychologom, socjologom, pedagogom), zatrudnionym w ośrodkach na etatach, albo zewnętrznym trenerom, którzy głównie reprezentowali środowisko psychologiczne i w tym

---

<sup>11</sup> Ustawa z dnia 12 marca 2004 r. o pomocy społecznej (Dz.U. z 2004 Nr 64, poz. 593, art. 121a).

nurcie pracowali z pracownikami socjalnymi. Wszystkie te działania należy traktować jako proces kształtowania superwizji w środowisku pracy socjalnej o charakterze eksperymentalnym, gdyż ci pierwsi konsultanci (czy to etatowi, czy spoza ośrodków) poruszali się trochę po omacku, nie posiadając ram prawnych i standardów działania. Żartobliwie można by ich określić mianem „partyzantów superwizyjnych”.

Zajęcia teoretyczne z superwizji jako pierwsze do swoich programów kształcenia wprowadziły Kolegia Pracowników Służb Społecznych zaraz po roku 2001. Następnie superwizja stała się elementem szkolenia w zakresie II stopnia specjalizacji w zawodzie pracownik socjalny (2008). Z czasem superwizja stawała się elementem programów kształcenia uczelni wyższych na kierunku praca socjalna, na poziomie studiów licencjackich i magisterskich. Należy dodać, że osoby, które prowadziły te zajęcia, wywodziły się bądź ze środowiska psychologów, którzy z superwizją zetknęli się z racji posiadanego wykształcenia, bądź też były praktykami, którzy w ramach eksperymentów realizowali działania superwizyjne w zakresie posiadanych kompetencji, lub w końcu byli akademikami, teoretykami zagadnień superwizyjnych, które opracowywali na potrzeby prowadzonych zajęć. Zatem w warstwie edukacyjnej kształcenie do superwizji również wyrastało ze swoistego eksperymentu. W toku działań systemowych, zmierzających do usankcjonowania superwizji w prawie, coraz więcej akademików podejmowało kwestie związane z superwizją, korzystając na przykład z doświadczeń innych krajów<sup>12</sup>.

Ostatnim krokiem sankcjonującym obecność superwizji w rzeczywistości systemu pomocy społecznej była inicjatywa Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej dotycząca zapisania superwizji jako narzędzia wsparcia superwizorów w nowelizacji ustawy o pomocy społecznej w 2011 roku, a następnie rozpoczęcie prac nad rozporządzeniem precyzującym jej *status quo*.

W latach 2011–2016 trwały intensywne prace nad założeniami systemu realizacji superwizji w polskiej pracy socjalnej, które zapoczątkowała nowelizacja ustawy o pomocy społecznej, uchwalona przez Sejm w dniu 18 marca 2011 roku<sup>13</sup>. Pierwszy etap tych prac zakończył się niepowodzeniem odnośnie do uzgodnień międzyresortowych. W końcu nowelizacja ustawy o pomocy społecznej z 2 sierpnia 2015 roku otworzyła możliwość uchwalenia rozporzą-

---

<sup>12</sup> Tak się stało w przypadku realizacji projektu systemowego Stworzenie standardu „Superwizja pracy socjalnej” na zlecenie Centrum Rozwoju Zasobów Ludzkich. Projekt został zainicjowany przez Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej i jest realizowany w ramach projektu systemowego Podnoszenie kwalifikacji zawodowych pracowników pomocy i integracji społecznej Działanie 1.2 PO KL współfinansowanego z Europejskiego Funduszu Społecznego, realizowanego przez Uczelnię Korczaka.

<sup>13</sup> Ustawa z dnia 18 kwietnia 2011 r. o pomocy społecznej (Dz.U. Nr 81, poz. 440).

dzenia w sprawie superwizji pracy socjalnej w takim kształcie, w jakim stało się to w grudniu 2016 roku<sup>14</sup>. Uwieńczeniem tego żmudnego procesu był przeprowadzony w lipcu 2017 egzamin dla pierwszej grupy kandydatów na superwizorów. Był to egzamin w trybie skróconym, a jego celem było nadanie certyfikatów superwizorów pracy socjalnej tym osobom, które w historii rozwoju superwizji w Polsce brały czynny udział, prowadząc sesje superwizyjne i w ten sposób przyczyniając się do promowania i rozwoju superwizji. Pionierzy działań superwizyjnych zdawali egzamin przed Centralną Komisją Egzaminacyjną ds. stopni specjalizacji zawodowej pracowników socjalnych. Były to osoby, które ubiegały się o certyfikat na podstawie doświadczenia w prowadzeniu doradztwa o charakterze superwizyjnym przed dniem wejścia w życie rozporządzenia. Grupę tę stanowią dwadzieścia cztery osoby i na przestrzeni kolejnych lat nikt inny nie miał okazji podejść do egzaminu i uzyskać certyfikatu<sup>15</sup>. Niektórzy z certyfikowanych superwizorów (trzy osoby) weszli w skład Centralnej Komisji Egzaminacyjnej ds. stopni specjalizacji zawodowej pracowników socjalnych w kadencji 2017–2022.

## Czym jest dobra superwizja?

Po skutecznym etapie wprowadzania superwizji w polskim systemie pomocy społecznej i długoletnich zabiegach o zapewnienie jej miejsca w świadomości polskich pracowników zawodów pomocowych należy przejść do kolejnego etapu rozwoju superwizji, jakim jest dochodzenie do odpowiedzi na pytanie o to, czym jest dobra superwizja. Z pozoru jest to pytanie, na które odpowiedź nasuwa się sama – otóż dobra superwizja jest wtedy, kiedy działa, pomaga, jest skuteczna. I w zasadzie taka odpowiedź mogłaby być zadawalająca, pod warunkiem, że jeden proces superwizyjny byłby odbierany przez wszystkich jej uczestników w ten sam sposób. Natomiast wszyscy mający praktyczne doświadczenia z realizacją superwizji wiedzą, że tak się nie dzieje. Potrzebne są zatem dodatkowe wysiłki, aby dookreślić, czym dobra superwizja być powinna i jak ją można poznać. Poza oceną jej skuteczności, która dokonuje się nie tylko w umysłach uczestników, ale też na tę ocenę może mieć wpływ czas, w którym wdrażane są rozwiązania wypracowane w toku superwizji, trzeba wziąć

---

<sup>14</sup> Rozporządzenie Ministra Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej z dnia 2 grudnia 2016 r. w sprawie superwizji pracy socjalnej (Dz.U. z 2016, poz. 2087).

<sup>15</sup> Aktualna lista superwizorów pracy socjalnej znajduje się pod adresem [https://www.gov.pl/documents/1048151/1060973/MJ\\_rejestr\\_superwizor%C3%B3w.pdf/3096d640-4c30-a9f8-0fa4-c4b14beaed3f](https://www.gov.pl/documents/1048151/1060973/MJ_rejestr_superwizor%C3%B3w.pdf/3096d640-4c30-a9f8-0fa4-c4b14beaed3f) (dostęp 20.06.2019).

pod uwagę kilka czynników warunkujących tę skuteczność. Poniżej zaproponowane zostaną uznaniowo uporządkowane inne cechy superwizji, które zdaniem autorki niniejszego tekstu warunkują to, że jest ona dobra.

Ważną rzeczą dla przebiegu procesu superwizyjnego i jego rezultatu jest kwestia **dobrowolności udziału** w działaniach superwizyjnych, a co za tym idzie **świadomości** tego, w czym się bierze udział. To oznacza, że osoba korzystająca z superwizji wie, czym jest superwizja, jakie są jej założenia, cele, funkcje, granice, metody, przebieg itp. Zatem udział i zaangażowanie w superwizję musi poprzedzać etap szkolenia do superwizji, zaznajamiania potencjalnych uczestników z jej zakresem, tworzenia przestrzeni dla niepewności, niewiedzy, możliwości zadawania pytań i wyjaśnień. Jest to etap, na którym buduje się relacja pomiędzy osobą potencjalnego superwizanta i samą superwizją. Proces podejmowania decyzji o wejściu w superwizję, a potem utrzymywania się w niej musi być procesem **racjonalnym**. Oznacza to, że superwizant będzie na każdym etapie udziału prowadził refleksję na temat tego, co się dzieje z nim i w jego pracy, że w każdym momencie będzie podejmował decyzje odnośnie do koniecznych zmian, ale też osiągniętych wyników. Racjonalność superwizji oznacza również rozwiązania przyjęte w związku z trybem realizacji – częstotliwością spotkań, ich systematycznością, dynamiką ich przebiegu, ale też stosunkiem kosztów do efektów. Racjonalność w tych wszystkich wymiarach będzie kolejną determinantą dobrej superwizji.

Kolejna rzecz dotyczy **ustandaryzowania** superwizji. Oznacza to nie tylko odniesienie do występujących w prawodawstwie zapisów i zasad, ale przede wszystkim do pracy w oparciu o kontrakt superwizyjny, standardy etyczne tego kontraktu, wynikające z rozmaitych kodeksów i deontologii zawodowych, ale też oznacza, że wiedza i kompetencje superwizora prowadzącego superwizję mają być odpowiednie dla potrzeb, wymagań i specyfiki pracy danej grupy osób superwizowanych. Dobro osób korzystających z superwizji ma być nadrzędne ponad interesami instytucji czy superwizora. Nawet jeśli superwizja ma charakter menadżerski, „twardy”, gdzie cele instytucji i jakość jej działań są ustawiane jako nadrzędne zadanie dla prowadzonej superwizji, to i tak wymóg standaryzacji pociąga za sobą troskę o ludzi, którzy te cele realizują i poprzez swoją pracę dbają o jakość działań podmiotu. Stąd podążanie za potrzebami osób superwizowanych i uwzględnianie ich perspektywy w całościowym procesie superwizyjnym staje się nieodłącznym elementem wymogu ustandaryzowania.

Kolejną cechą dobrej superwizji jest **jakość pracy superwizora**. Jeśli weźmiemy pod uwagę, że superwizja jest kierowana do szeroko pojętych pracowników zawodów pomocowych, to tylko w przypadku pracowników socjalnych wyznacznikiem jakości pracy superwizora jest posiadanie określonego prawnie certyfikatu. W pozostałych przypadkach superwizorem może być, formalnie

rzecz biorąc, każdy, kto zostanie uznany za kompetentnego do wykonywania tego zadania. Czasami osoby prowadzące superwizję posiłkują się certyfikatami superwizyjnymi, wystawianymi przez przeróżne organizacje i stowarzyszenia. Często jest tak, że superwizorzy legitymują się doświadczeniem zawodowym, umiejętnościami, wiedzą czy innymi kompetencjami, na podstawie których ubiegają się o zatrudnienie w roli superwizora. Zatem na wstępie oceniani są na podstawie posiadanych zasobów „superwizyjnych” i trzeba dodać, że te zasoby mogą być rzeczywiście rozmaite, a wybór superwizora jest wypadkową tych zasobów oraz sposobu prezentacji siebie jako osoby. Stąd bardzo ważne jest to, aby superwizor, zanim podejmie współpracę w długofalowym kontrakcie, miał możliwość nawiązania kontaktu, relacji i zaprezentowania siebie tym osobom, które mają potencjalnie korzystać z superwizji, tak żeby mogły one ocenić nie tylko jego kompetencje, ale też „poczuć” się jakoś przy tej osobie. O wysokich kompetencjach superwizora będzie świadczyło też bogactwo warsztatu metodycznego – im więcej metod pracy i oddziaływania w grupach będzie superwizor znał, tym skuteczniej będzie umiał podążać za procesem grupowym i za potrzebami superwizantów. Dodać należy, że znajomość specyfiki obszaru pomocy społecznej przez superwizorów jest konieczne w celu skutecznego wsparcia „pomagaczy”.

W końcu dobra superwizja musi podlegać **ewaluacji**, w takiej bądź innej formie. Założenia zakresu weryfikowania jakości przeprowadzonej usługi superwizyjnej powinny być znane od początku procesu i zakontraktowane z uczestnikami superwizji. Aspekt sprawdzania skuteczności, możliwości oceny pracy superwizora, a także własnego procesu zmiany uczestników superwizji wydaje się kluczowy do tego, żeby móc ocenić superwizję jako dobrą. Ewaluacja ta może dokonywać się przy pomocy różnorodnych narzędzi i wcale nie musi ograniczać się do konwencjonalnych metod oceny, jednakże istotne wydaje się być praktyczne zastosowanie wniosków płynących z oceny oddziaływań superwizyjnych i możliwość nieustannej modyfikacji samego procesu rozwojowego superwizji. Im bardziej bowiem refleksyjny będzie jej przebieg, z perspektywy uczestnika i prowadzącego superwizję, tym lepsza będzie się stawać sama metoda.

## Miejsce superwizji w systemie pomocy społecznej

Superwizja w systemie pomocy społecznej znajduje się w trzech podstawowych przestrzeniach, które w jakimś zakresie na siebie zachodzą, ale też mają swoje punkty rozbieżne. Można mówić o **przestrzeni moderatorów** superwizji – prawodawców, autorów standardów, akademików, teoretyków i ekspertów;

o **przestrzeni użytkowników** – superwizji pracy socjalnej, przestrzeni superwizji zawodów pomocowych, w tym osób, które mają już jakieś doświadczenia z superwizją, ale też tych, którzy takiej styczności nie mieli; o **przestrzeni wykonawców** – superwizorów pracy socjalnej, innych osób prowadzących superwizję. Wymienione przestrzenie nie są rozłączne i bardzo często ścieżki moderatorów, wykonawców i użytkowników się przecinają. Dotyczy to przestrzeni moderatorów, w której znajdują się zarówno teoretycy czy eksperci, którzy mają minimalny kontakt z praktyką superwizyjną, nigdy nie uczestniczyli w sesjach superwizyjnych i podchodzą do zagadnienia w sposób ściśle teoretyczny, jak i eksperci, których wiedza wyrasta z praktyki superwizyjnej i bogatego doświadczenia prowadzenia sesji.

W przestrzeni użytkowników należy rozróżnić superwizję pracy socjalnej od superwizji w szeroko rozumianej pomocy społecznej. To rozróżnienie, choć może wydawać się, że jest pozorne, gdyż oba typy superwizji będą miały podobny przebieg i uwarunkowania, a na pewno cel, jednak to ta pierwsza (superwizja pracy socjalnej) ma swoje zakorzenienie w wymiarze formalno-prawnym, natomiast superwizja skierowana do innych niż pracownicy socjalni odbiorców, można powiedzieć, będzie pozostawała w sferze bytów samoistnych. Przestrzeń odbiorców superwizji, zarysowana w przepisach i aktach prawnych będzie wyznaczała pierwsze z *genius loci* superwizji. Tę przestrzeń, użytkowników wypełniają osoby, dla których organizowany jest cały proces oddziaływań superwizyjnych, dotychczasowi i potencjalni uczestnicy superwizji, osoby, które mają wiedzę i doświadczenie (pozytywne lub negatywne) wobec tego narzędzia oraz zupełni ignoranci w temacie superwizji. Jest to przestrzeń, w której potrzeby użytkowników są niesamowicie zróżnicowane, grunt, na którym w największym stopniu tworzy się „budowla superwizyjna”.

W końcu w przestrzeni wykonawców jest miejsce dla tworzenia się wszelkich oddolnych inicjatyw, ruchów i stowarzyszeń, gromadzących się wokół tzw. środowiska superwizorów. W tej przestrzeni toczy się najbardziej merytoryczna dyskusja o tym, czym jest superwizja, jaka powinna być, a także jakie działania środowiskowe podejmować, żeby budować jej pozycję i jakość. Trzeba jednak przyznać, że jest to również przestrzeń interesów, nacechowana typowo ludzkimi pobudkami i potrzebami. Dobrze, gdyby były w tej przestrzeni mechanizmy korygujące, oddolne, które umożliwiałyby oddzielanie interesów partykularnych superwizorów od interesu, jakim jest dobro superwizji na mocy wiary w jej skuteczność i sensowność.

## Co przeszkadza dobrej superwizji?

Jeśli uznamy, że rozwój superwizji przechodzi w Polsce na kolejny etap, to należy przyrzeć się, jakie czynniki sprzyjają temu rozwojowi, a które mogą być hamujące. Najważniejszym czynnikiem pozytywnym jest niewątpliwie kwestia uregulowania prawnego obecności superwizji w systemie. Inną ważną kwestią jest załóżek grupy stałych certyfikowanych superwizorów, afiliowanych w obowiązujących przepisach. Ponadto są w środowisku osoby, które spełniają wymogi rozporządzenia, ale z różnych względów nie przystąpiły do uzyskania certyfikatu superwizora w pierwszej turze egzaminacyjnej. Stanowią one potencjał szkoleniowy, mogąc pracować przy szkoleniach superwizyjnych w tych ich częściach, gdzie stawiane są ostre wymogi wobec wykładowców.

Należy jednak zauważyć trzy główne czynniki mogące mieć wpływ na ograniczenie rozwoju idei superwizji w polskiej pomocy społecznej. Pierwszy z nich związany jest z zapisami prawnymi i generuje on utrudnienia dla podmiotów ubiegających się o zgodę na prowadzenie szkolenia przygotowującego do egzaminu na superwizora pracy socjalnej. Pozostając w tym pierwszym formalno-prawnym obszarze superwizji skierowanej do pracowników socjalnych, należy zauważyć, że w czasie kiedy była uchwalana nowelizacja ustawy o pomocy społecznej (2011), zapewniająca w art. 121a prawo każdego pracownika socjalnego do superwizji, przez środowisko akademickie i eksperckie przetoczyła się dyskusja na temat dróg rozwoju superwizji. Odwołując się do zagranicznych doświadczeń innych systemów pomocy społecznej argumentowano, że rozwój superwizji powinien następować oddolnie i wyrażać potrzeby środowiska pracowników socjalnych do uzyskiwania wsparcia w ich pracy, a przez to równolegle mogłaby się rozwijać sieć superwizorów, którzy tworząc środowisko zawodowe, dyskutowaliby nad standardami pracy i zakresem superwizji<sup>16</sup>. Opozycyjne poglądy wyrażali pracownicy ówczesnego Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej, którzy dla superwizji pracy socjalnej w Polsce wybrali model „odgórny”, a mianowicie określili zagwarantowany prawnie standard i rozwiązania, a także regulacje odnośnie do tego, kto może być superwizorem i jak zdobyć certyfikat. Wytyczne w odniesieniu do rozporządzenia ustala Departament Pomocy i Integracji Społecznej Ministerstwa Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej. Z kolei Centralna Komisja Egzaminacyjna ds. stopni specjalizacji zawodowej pracowników socjalnych (CKE) pełni funkcję ekspercką – sprawuje nadzór nad szkoleniami i egzaminami na superwizorów) z racji zadań ustawowych. CKE zatem przyjmuje wnioski od instytucji zainteresowanych organizacją szkoleń dla przyszłych superwizorów o zgodę na prowadzenie tych szkoleń. Komisja

<sup>16</sup> Por. *Superwizja pracy socjalnej*, red. M. Grewiński, B. Skrzypczak, Warszawa 2014.



publikuje wytyczne, które podmioty muszą wypełniać. Najtrudniejszym elementem, który stanowi przeszkodę w uzyskaniu zgody CKE jest wymóg organizowania praktyki superwizyjnej (moduł 5 szkolenia, zawarty w rozporządzeniu). W ramach modułu 5 słuchacz odbywa 100 godzin praktyki superwizyjnej w instytucjach i organizacjach pomocy i integracji społecznej, w tym nie mniej niż 15 godzin samodzielnego prowadzenia superwizji, 40 godzin superwizji pracy własnej w formie konsultacji z osobą odpowiedzialną za prowadzenie praktyki superwizyjnej w formie indywidualnej i grupowej w ramach zajęć na szkoleniu. Podmiot, który chce uzyskać prawo do prowadzenia szkolenia, musi przedstawić szczegółowy harmonogram praktyki superwizyjnej, dokładny opis przebiegu i organizacji praktyki superwizyjnej pozwalający zagwarantować 100 godzin praktyki dla każdego uczestnika szkolenia, w tym:

- liczbę godzin, liczbę sesji, miejsce (placówkę) samodzielnego prowadzenia superwizji indywidualnej,
- liczbę godzin, liczbę sesji, miejsce (placówkę) samodzielnego prowadzenia superwizji grupowej,
- liczbę godzin, liczbę sesji, miejsce realizacji innych form praktyki superwizyjnej, np. prowadzenia superwizji przez uczestnika szkolenia w instytucjach, które sam pozyska do prowadzenia przez siebie praktyki i z którymi opiekun praktyki superwizyjnej z ramienia podmiotu szkolącego nawiąże kontakt i potwierdzi możliwości jej realizacji, interwizje (superwizja koleżeńska),
- wykaz instytucji, w których praktyka będzie się odbywała<sup>17</sup>.

Te szczegółowe rozwiązania generują pewne problemy natury rozwojowej superwizji. Otóż wymogi stawiane przed organizatorami szkoleń zmuszają ich do współpracy ze środowiskiem pracowników socjalnych i ich kierowników. I tu pojawiają się czynniki hamujące rozwój superwizji, gdyż w środowisku pracowników socjalnych, które stanowi niejako naturalną przestrzeń dla superwizji, występują po pierwsze różnego typu uprzedzenia do superwizji, wynikające z negatywnych doświadczeń poprzednich eksperymentów, z obaw przed innowacyjnym narzędziem, które wymusza otwarcie trudnych kwestii, nieznanomości superwizji, a przez to narastającego lęku, a także z powodu negatywnej selekcji do zawodu. Wobec tych czynników często organizatorzy procesu edukacyjnego napotykają opór środowiska we współpracy przy realizacji szkoleń dla przyszłych superwizorów. Do tego dochodzi jeszcze kwestia niechęci wobec bycia „królikiem doświadczalnym” dla osób, które mają zdobywać swoje umiejęt-

---

<sup>17</sup> Wytyczne Centralnej Komisji Egzaminacyjnej ds. stopni specjalizacji zawodowej pracowników socjalnych dla podmiotów ubiegających się o uzyskanie zgody na prowadzenie szkoleń dla superwizorów pracy socjalnej <https://www.gov.pl/web/rodzina/superwizja-pracy-socjalnej> (dostęp 17.06.2019)



ności superwizyjne na pracownikach socjalnych i ich pracy. Wymóg włączenia środowiska czynnych zawodowo pracowników socjalnych i angażowanie ich do swoistego eksperymentu, jakim jest szkolenie umiejętności superwizyjnych kandydatów, często stanowi przyczynę, o którą rozbijają się wysiłki tych, którzy chcą organizować proces edukacyjny na rzecz superwizji.

Innym ograniczeniem możliwości realizacji szkoleń, prowadzącym do bardzo wysokich kosztów organizacyjnych, a przez to ceny samego szkolenia, jest fakt, że w Polsce od ponad dwóch lat od wyłonienia pierwszej grupy superwizorów nie pojawili się żadni inni, nowi certyfikowani dostarczyciele usługi superwizyjnej. To powoduje bardzo złożoną sytuację, która dotyka również wymiary etyczne. Otóż certyfikowani superwizorzy, korzystając z uprzywilejowanej sytuacji swoistego „zmonopolizowania” usługi superwizyjnej podają bardzo wysokie koszty przeprowadzenia procesu superwizyjnego. Do tego nie ma terytorialnej reprezentacji superwizorów, tak żeby każdy rejon kraju miał superwizora ze swojego terenu. Ponadto kilku z superwizorów z certyfikatem ma wpływ (jako członkowie CKE) na kształtowanie wytycznych, którymi posiłkuje się Ministerstwo w określaniu wymogów wobec podmiotów szkolących. Te czynniki mogą sprzyjać niezdrowej sytuacji „zamykania się” środowiska certyfikowanych superwizorów, a nie otwierania na nowych jego przedstawicieli. Dodatkowo, w sytuacji, w której około 20 tys. pracowników socjalnych w 2,5 tys. ośrodków pomocy społecznej ma być wspieranych przez 24 (!) superwizorów z certyfikatem, rodzi okazję do wkraczania superwizji w „szarą strefę” praktyki. To oznacza, że kierownicy ośrodków, nie przejmując się obowiązującymi przepisami, zatrudniają do prowadzenia superwizji osoby bez certyfikatów albo nakazują robienie superwizji w tzw. nurcie koleżeńskim, który w rozporządzeniu o superwizji jest formą niedopuszczalną. Takie zjawiska już się rejestruje w obszarze pomocy społecznej, ale z racji ich „nielegalności” wiedza o nich nie pochodzi z badań, ale raczej z tzw. „odsłuchu środowiska”. Pojawia się zatem pytanie z jednej strony o sensowność tych wszystkich działań, które zostały podjęte w celu wprowadzenia superwizji do prawodawstwa, z drugiej strony rodzi to pytanie o sposób kontroli i wyciągania konsekwencji z nieprzestrzegania przepisów prawa. Z trzeciej strony pojawia się kwestia relacji pomiędzy założeniami prawnymi a praktyką zawodową. Bo dlaczego w ustawie, a co za tym idzie, i w rozporządzeniu zostali pominięci inni pracownicy systemu pomocy społecznej, równie mocno co pracownicy socjalni potrzebujący wsparcia superwizyjnego. Odpowiedź oczywiście zawiera w sobie kwestię finansową, ale to nie powinno wyznaczać granic potrzeb środowiska i tym samym stawiania ograniczeń w stosowaniu superwizji. A może rynek superwizji powinien zostać uwolniony, zgodnie z zasadą, że jakoś obroń się ona sama? A skoro Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej

tak bardzo chce regulować wszelkie działania superwizyjne wobec pracowników socjalnych, to dlaczego nie podejmuje żadnych działań w celu sprawdzenia, w jaki sposób przepisy o superwizji są respektowane? Jednocześnie w obszarze superwizji pomocy społecznej nadal pozostaje spora grupa osób, które mają doświadczenie i kompetencje, a które z różnych względów nie chciały lub nie mogły skorzystać z możliwości uzyskania certyfikatu na drodze tzw. „szybkiej ścieżki”. Te osoby stanowią ogromny zasób dla środowiska nie tylko pracowników socjalnych ale też pracowników pomocy społecznej, ale w świetle obowiązujących przepisów działają trochę poza oficjalnym nurtem lub tworzą nurt alternatywny. Takie podejście do regulacji kwestii prawnych nie sprzyja powszechnemu udziałowi w superwizji pracowników socjalnych, którym został zapewniony dostęp do wsparcia superwizyjnego. Dodatkowo obniża się jakość świadczonych usług superwizyjnych, dla których cena i dostępność wykonawcy usługi (niekoniecznie certyfikowanego superwizora) staje się głównym kryterium wyboru.

Ostatnim czynnikiem, który może zahamować rozwój superwizji w Polsce jest niezajomość jej specyfiki, możliwości, jakie daje korzystanie z niej w sposób systematyczny. Często jest to związane z panującymi w środowisku pracowników pomocy społecznej fałszywymi przekonaniem na temat superwizji lub, co gorsza, negatywnymi doświadczeniami z udziału w niej. Niekompetencja osób, które podejmowały w przeszłości próby wdrażania superwizji, często z pozycji przełożonego przy jednoczesnym braku właściwych umiejętności, powodują, że całymi latami pokutują niesprawiedliwie osądy w sprawie sensowności superwizji jako narzędzia wsparcia. Do tego dochodzi tak charakterystyczny dla środowiska osób wykonujących zawody pomocowe duży poziom nieufności – do nich i w nich – co nie sprzyja wchodzeniu w relację wsparcia, w której zaufanie stanowi kluczowy czynnik powodzenia.

## Przyszłość superwizji – zamiast zakończenia

W świetle omówionych powyżej potencjalnych trudności w realizacji dobrej superwizji należy sformułować propozycje zmian i ulepszeń po to, aby nie zahamowywać rozwoju superwizji na kolejnym etapie, na którym się obecnie znajduje. Po pierwsze, wskazane jest możliwie szybkie poszerzenie grupy osób certyfikowanych w obszarze superwizji pracy socjalnej, ale też rozważenie możliwości usankcjonowania sytuacji osób, które spełniają wymogi do prowadzenia superwizji i szkolenia do niej. Jest to warunek konieczny odmonopolizowania rynku superwizji pracy socjalnej w Polsce, a także poszerzenia grupy odbiorców. Należałoby się zastanowić, do jakiego stopnia i czy w ogóle uwalniać formal-

nie rynek superwizji. Formalnie oznacza, że w rzeczywistości takie uwolnienie już następuje. Tylko w tej sytuacji ważna jest kwestia kontroli – odgórznej resortowej, wykonywanej skutecznie, lub oddolnej środowiskowej, prowadzącej do samokontroli. Stąd istotny wydaje się być postulat budowania środowiska superwizorów, którzy będą zainteresowani jej rozwojem i jakością, a przez to budowanie systemu ochrony jakości usług superwizyjnych poprzez systematyczne dyskusje, szkolenia, superwizję superwizujących (tzw. hiperwizję) czy inne inicjatywy upowszechniające superwizję. Istnieje potrzeba zbudowania obszernych (bardziej niż tylko te zawarte w rozporządzeniu) standardów superwizji. Tu wzorem mogą być chociażby dobre praktyki zagraniczne, takie jak standardy wypracowane przez National Association of Social Workers (NASW)<sup>18</sup>.

Dodatkowo potrzebne jest podjęcie (bądź przez środowisko samych superwizorów, bądź przez zarządzających procesem rozwoju superwizji w Polsce, czyli póki co przez Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej) działań na rzecz upowszechniania wiedzy na temat superwizji w środowiskach związanych z zawodami pomocowymi. Przełamanie niewiedzy bądź negatywnych przekonań na temat samej superwizji może przyczynić się do integracji osób pomagających wokół idei superwizji samoczynnie. Szkolenia mogą też być używane jako narzędzie promujące dobre praktyki w samej pomocy społecznej, a przez to przyczyniać się do tworzenia coraz skuteczniejszego systemu pomocy społecznej.

Należy pamiętać, że superwizja ma siłę sprawczą – wzmacnia (w rozumieniu *empowerment* w odniesieniu do pracownika socjalnego, a przez to pośrednio klienta) i uczy (w znaczeniu uczenia się przez całe życie i w każdym wieku – *life-long learning*, a w przypadku starszych stażem pracowników socjalnych *later-life learning*). Superwizja dotyczy przede wszystkim pracy zawodowej, ale zwraca również uwagę na źródła trudności zawodowych i tym samym przyczynia się do refleksji nad życiem prywatnym, nie zajmując się tym terapeutycznie. Jest działalnością relacyjną, co oznacza, że zmiana w emocjach, nastawieniu, wiedzy, kompetencjach, umiejętnościach, przekonaniach dokonuje się wyłącznie w relacji z superwizorem i innymi członkami grupy superwizyjnej. W końcu superwizja to narzędzie, od skuteczności którego zależy to, czy klient pomocy społecznej również odniesie korzyści.

---

<sup>18</sup> *Best Practice Standards in Social Work Supervision*, NASW, 2013.

## Bibliografia

- Best Practice Standards in Social Work Supervision, NASW, 2013.
- Dawson B., *The casework supervisor in a family agency*, „Family” 6 (1926), s. 293–295.
- Dudak A., Sarzyńska E., *Superwizja jako dziedzina doradztwa zawodowego*, „Dyskursy Młodych Andragogów” 2001 nr 2, s. 161–168.
- Hawkins P., Shohet R., *Supervision in the Helping Professions. An individual, group and organizational approach*, London 2012.
- Kadushin A., *Supervision in social work*, New York 1992.
- Krzyszowski J., *Elementy organizacji i zarządzania w pomocy społecznej*, Częstochowa 2010.
- Nocuń A. W., Szmagański J., *Podstawowe umiejętności w pracy socjalnej i ich kształcenie*, Katowice 1998.
- Olech A., Łuczzyńska M., *Wprowadzenie do superwizji*, Warszawa 2013.
- Rozporządzenie Ministra Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej z dnia 2 grudnia 2016 w sprawie superwizji pracy socjalnej (Dz.U. z 2016, poz. 2087).
- Superwizja pracy socjalnej*, red. M. Grewiński, B. Skrzypczak, Warszawa 2014.
- Superwizja pracy socjalnej. Zastosowania i dylematy*, red. J. Szmagański, Warszawa 2011.
- Szmagański J., *Stres i wypalenie zawodowe pracowników socjalnych*, Warszawa 2009.
- The Blackwell Encyclopaedia of Social Work*, Oxford 2000.
- Ustawa z dnia 12 marca 2004 r. o pomocy społecznej (Dz.U. z 2004 Nr 64, poz. 593).
- Wytyczne Centralnej Komisji Egzaminacyjnej ds. stopni specjalizacji zawodowej pracowników socjalnych dla podmiotów ubiegających się o uzyskanie zgody na prowadzenie szkoleń dla superwizorów pracy socjalnej, <https://www.gov.pl/web/rodzina/superwizja-pracy-socjalnej>.

## Superwizja pracy socjalnej w ocenie pracowników pomocy społecznej

**Abstrakt:** Superwizja pracy socjalnej jest niewątpliwie jednym z ważnych elementów systemu wsparcia, który przyczynia się do poprawy jakości zawodowych umiejętności pracowników socjalnych. To właśnie superwizja, jeśli prowadzona jest zgodnie z ogólnym standardem, daje pracownikom możliwość m.in. uzyskania nowej wiedzy, lepszego poznania siebie, swojej osobowości, doskonalenia komunikacji interpersonalnej, wzajemnej wymiany doświadczeń. Nie bez znaczenia jest więc zbadanie oczekiwań pracowników socjalnych wobec superwizji pracy socjalnej oraz ich opinia na temat dotychczasowych doświadczeń w zakresie wsparcia superwizyjnego. Prezentowany tekst jest analizą wyników badań przeprowadzonych wśród pracowników socjalnych instytucji pomocy społecznej w Bielsku-Białej.

**Słowa kluczowe:** superwizja, praca socjalna, pomoc społeczna, relacja terapeutyczna, beneficjent.

**Abstract:** Supervision of social work is undoubtedly one of significant elements of the support system contributing to improvement of professional skills of social workers. It is the supervision, if implemented according to the general standard, that enables such workers, *a.o.*, to acquire new knowledge, to get to know oneself better and to explore one's personality, to cultivate interpersonal communication and reciprocal exchange of experience. Thus it is not insignificant to study the expectations of social workers with regard to supervision of social work and their opinions on their current experience in supervision support. The text presented comprises an analysis of the results of the research carried out amongst social workers of social service institutions in Bielsko-Biała.

**Key words:** supervision, social work, social service, therapeutic relationship, beneficiaries

## Wprowadzenie

Pierwsze prawne regulacje dotyczące superwizji pracy socjalnej wprowadzono do ustawy o pomocy społecznej nowelizacją z dnia 18 marca 2011 roku (Dz.U. Nr 81, poz. 440)<sup>1</sup>, jednak na samo rozporządzenie w sprawie superwizji pracy socjalnej trzeba było czekać pięć lat. Zostało ono wydane przez Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej dopiero 2 grudnia 2016 roku (Dz.U. poz. 2087)<sup>2</sup>. Należy podkreślić, że rozporządzenie zostało wydane już po wejściu w życie Ustawy z dnia 5 sierpnia 2015 roku o zmianie ustawy o pomocy społecznej (Dz.U. z 2015 r., poz. 1310), która znacząco zmieniła stanowiący o superwizji pracy socjalnej artykuł 121a. Nowe brzmienie artykułu 121a ust.1. zakłada, że superwizja pracy socjalnej polega na „ustawicznym rozwoju zawodowym pracowników socjalnych, służącym utrzymaniu wysokiego poziomu świadczonych usług, zachowaniu i wzmacnianiu kompetencji zawodowych, udzielaniu wsparcia, poszukiwaniu źródeł trudności w pracy i możliwości ich pokonywania”<sup>3</sup>. Natomiast przed nowelizacją pracy socjalnej superwizja pracy socjalnej zdefiniowana została jako „poradnictwo prowadzone przez superwizorów pracy socjalnej, które ma na celu zachowanie i wzmocnienie kompetencji zawodowych, utrzymanie wysokiego poziomu świadczonych usług oraz przeciwdziałanie zjawisku wypalenia zawodowego w porozumieniu z pracodawcą co do wyboru formy i osoby udzielającej porad” (Dz.U. z 2011 r. Nr 81, poz. 440, art. 121a ust. 1.). Niektórzy eksperci stoją na stanowisku, że zmiana art. 121a niekorzystnie wpłynęła na istotę superwizji pracy socjalnej. Wśród argumentów najczęściej podaje się, że nowe regulacje upodabniają superwizję pracy socjalnej do warsztatów metodyki pracy socjalnej, a takie podejście wiąże się bardziej z podwyższaniem kompetencji zawodowych niż z założeniami klasycznej superwizji. Ponadto zastrzeżenia budzi znacznie ograniczony dostęp do nabycia uprawnień superwizora pracy socjalnej dla takich grup zawodowych,

---

<sup>1</sup> Ustawa z dnia 18 marca 2011 r. o zmianie ustawy o pomocy społecznej oraz ustawy o świadczeniach opieki zdrowotnej finansowanych ze środków publicznych (Dz.U. z 2011 r. Nr 81, poz. 440).

<sup>2</sup> Rozporządzenie Ministra Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej z dnia 2 grudnia 2016 r. w sprawie superwizji pracy socjalnej (Dz.U. z 2016 r., poz. 2087).

<sup>3</sup> Ustawa z dnia 5 sierpnia 2015 r. o zmianie ustawy o pomocy społecznej (Dz.U. z 2015 r., poz. 1310).

jak psycholog, socjolog czy terapeuta<sup>4</sup>. Artykuł 121a ust. 5. nowelizacją ustawy z dnia 5 sierpnia 2015 r. (Dz.U. z 2015 r., poz. 1310) stanowi bowiem, że

Warunkiem przystąpienia do szkolenia dla superwizorów pracy socjalnej jest złożenie wniosku o dopuszczenie do szkolenia dla superwizorów pracy socjalnej, a także wykazanie się posiadaniem wykształcenia wyższego magisterskiego uprawniającego do wykonywania zawodu pracownika socjalnego lub posiadaniem decyzji o uznaniu kwalifikacji w zawodzie regulowanym pracownika socjalnego na podstawie przepisów ustawy z dnia 18 marca 2008 r. o zasadach uznawania kwalifikacji zawodowych nabytych w państwach członkowskich Unii Europejskiej (Dz.U. Nr 63, poz. 394, z 2013 r. poz. 1650 oraz z 2014 r. poz. 1004) oraz co najmniej 5-letnim stażem w zawodzie pracownika socjalnego lub wykazanie się udokumentowanym doświadczeniem w przeprowadzeniu co najmniej 500 godzin szkoleń dla pracowników socjalnych z zakresu umiejętności interpersonalnych i społecznych, metodyki pracy socjalnej, diagnozy socjalnej, warsztatu pracy pracownika socjalnego lub aksjologii pracy socjalnej w okresie ostatnich 5 lat przed złożeniem wniosku o dopuszczeniu do szkolenia dla superwizorów pracy socjalnej<sup>5</sup>.

Niezależnie od kontrowersji związanych z art. 121a należy przyznać, że dzięki prawnym regulacjom wzrosło znaczenie superwizji pracy socjalnej w usprawnianiu realizacji zadań instytucji pomocy społecznej, w zakresie profesjonalnego wzmacniania i doskonalenia kompetencji zawodowych pracowników socjalnych oraz w umacnianiu integracji zespołu.

Superwizja pracy socjalnej jest specyficznym procesem uczenia się, w którym pracownik socjalny, współpracując z superwizorem, ma możliwość rozwoju swoich umiejętności komunikowania się z beneficjentami pomocy społecznej, współpracownikami oraz instytucjami i środowiskiem lokalnym, w którym wykonuje swoją pracę. Superwizja uczy również postępowania metodycznego w pracy z podopiecznym pomocy społecznej i rozwiązywania kwestii społecznych<sup>6</sup>. Korzystanie z superwizji umożliwi pracownikowi socjalnemu nie tylko nabycie wiedzy i umiejętności do stosowania nowych rozwiązań dla osiągnię-

---

<sup>4</sup> Zob. I. Klimowicz, S. Juźwiak, *Superwizja czy metodyka pracy socjalnej?*, „Doradca w Pomocy Społecznej” 52 (2018), <https://doradcawpomocyspolecznej.pl> (dostęp 11.03.2019.).

<sup>5</sup> Ustawa z dnia 5 sierpnia 2015 r. o zmianie ustawy o pomocy społecznej (Dz.U. z 2015 r., poz. 1310, art. 121a ust. 5).

<sup>6</sup> P. Domaradzki, J. Krzyszkowski, M. Sosnowski, A. Włoch, *Superwizja pracy socjalnej dla praktyków*, Łódź 2016, s. 17.

cia korzystnych zmian sytuacji beneficjenta, ale także uzyskanie wsparcia emocjonalnego, wsparcia w rozwiązywaniu etycznych dylematów czy pogłębienie świadomości siebie. Superwizja jest znaczącą metodą szkolenia w tych zawodach i funkcjach, w których interakcja interpersonalna jest nieodłącznym aspektem wykonywania zadań zawodowych<sup>7</sup>.

Postuluje się, aby superwizja pracy socjalnej prowadzona była systematycznie i w miarę możliwości przez stałego superwizora, ponieważ tylko taki model pracy może przynieść efekty. Okazjonalne sesje superwizyjne realizowane przez ustawicznie zmieniających się superwizorów wymagają, aby każdorazowo zaznaczać je od tzw. kontaktu wstępnego. W ramach typowego kontaktu wstępnego ustala się zasady sesji, dokonuje prezentacji, buduje atmosferę zaufania. Ten etap można znacznie ograniczyć przy systematycznie zaplanowanych sesjach, prowadzonych przez tego samego superwizora, i zyskać więcej czasu na właściwą fazę superwizji. Ponadto, jak wykazuje praktyka, systemowo zaplanowana superwizja motywuje pracownika do samoewaluacji swojej pracy, a także rozbudza dążenie do podnoszenia swoich kompetencji<sup>8</sup>.

Sesje superwizyjne ze względu na liczbę uczestników mogą być indywidualne – dla danego pracownika, jak i grupowe – dla zespołu pracowników.

Superwizja indywidualna to forma pracy ograniczona do relacji dwuosobowej – superwizor i pracownik socjalny poddający superwizji swoją pracę. Taka interakcja występuje niezależnie od sposobu organizacji superwizji, a więc zarówno w superwizji następczej, jak i uczestniczącej. Zaletą superwizji indywidualnej jest możliwość indywidualizowania udzielanych inspiracji do dalszej pracy, gruntowne przepracowanie zgłoszonych przez samego superwizanta najtrudniejszych przypadków pracy, poczucie bezpieczeństwa, którego często brakuje w grupie początkowym superwizantom, znacznie niższy poziom stresu związanego z oceną prezentacji swojej pracy przez grupę i superwizora.

Superwizja grupowa w przeciwieństwie do superwizji indywidualnej daje superwizorowi możliwość pracy z kilkoma osobami jednocześnie. Interakcja w superwizji grupowej zachodzi pomiędzy superwizorem a superwizantem, pomiędzy superwizorem a grupą uczestników superwizji oraz pomiędzy superwizantem a grupą uczestników. Jednak podczas sesji nie każdy uczestnik grupy musi być aktywny, co jest równoznaczne z tym, że nie ma obowiązku przekazywania informacji zwrotnej superwizantowi czy też wchodzenia w in-

---

<sup>7</sup> Superwizja pracy socjalnej. Zastosowania i dylematy, red. J. Szmagałski, Warszawa 2015, s. 13.

<sup>8</sup> P. Domaradzki, J. Krzyszkowski, M. Sosnowski, A. Włoch, *Superwizja pracy socjalnej dla praktyków*, dz. cyt., s. 19.



terakcje z superwizorem<sup>9</sup>. Dobrze zorganizowana superwizja grupowa powinna być przeprowadzona w małej grupie osób, które legitymują się podobnym zakresem doświadczeń. Wśród argumentów przemawiających za prowadzeniem superwizji grupowej jest możliwość wzajemnego uczenia się, wykorzystywanie dynamiki grupowej, wprowadzenie takich technik jak drama. Należy zadbać także o atmosferę w grupie, chodzi o to, aby nie doprowadzić do wytworzenia się w grupie współzawodnictwa, które znacznie ogranicza wykorzystanie potencjału superwizji grupowej<sup>10</sup>.

Niezależnie od tego, z jakim rodzajem superwizji pracy socjalnej mamy do czynienia – indywidualnym czy grupowym, należy podkreślić, że jest ona nie tylko procesem doskonalenia warsztatu pracy, ale również procesem poznawania siebie, co jest o tyle istotne, że bez znajomości siebie trudno być profesjonalistą w zawodzie służb społecznych. Superwizja jest więc bardzo pomocna zarówno w rozwoju zawodowym, jak i osobistym pracowników socjalnych i może być implementowana na różnych etapach kariery zawodowej w celu uzyskania potwierdzenia kwalifikacji zawodowych<sup>11</sup>.

## Zarys koncepcji badawczej i charakterystyka badanej próby

Superwizja w różnych obszarach pracy socjalnej prowadzona jest w Polsce już od kilkunastu lat, ale niewątpliwie wejście w życie Ustawy z dnia 18 marca 2011 r. o zmianie ustawy o pomocy społecznej oraz ustawy o świadczeniach opieki zdrowotnej finansowanych ze środków publicznych (Dz.U. z 2011 r. Nr 81, poz. 440) sprawiło, że stała się ona systemowo zaplanowaną formą wsparcia pracowników socjalnych<sup>12</sup>.

W Miejskim Ośrodku Pomocy Społecznej w Bielsku-Białej superwizja pracy socjalnej jako systemowe wsparcie została wprowadzona w 2018 roku. Spotkania superwizyjne realizowane są przez stałego superwizora, który został za-

<sup>9</sup> P. Domaradzki, J. Krzyszkowski, M. Sosnowski, A. Włoch, *Superwizja pracy socjalnej dla praktyków*, dz. cyt., s. 25.

<sup>10</sup> *Superwizja pracy socjalnej. Zastosowania i dylematy*, dz. cyt., s. 47.

<sup>11</sup> M. Ferreira, M. Grewiński, J. Reis-Jorge, *Superwizja jako instrument rozwoju zawodowego w służbach społecznych*, Warszawa 2014, s. 37.

<sup>12</sup> Pierwsze informacje na temat superwizji pracy socjalnej w Polsce pojawiły się m.in. w województwie śląskim w drugiej połowie lat dziewięćdziesiątych XX wieku; M. Sosnowski, *Doświadczenia superwizji pracy socjalnej na przykładzie MOPS w Katowicach*, w: *Superwizja pracy socjalnej*, red. M. Grewiński, B. Skrzypczak, Warszawa 2014, s. 179; D. Trawkowska, *Czy (już) tworzymy polską szkołę superwizji pracy socjalnej?*, w: *Superwizja pracy socjalnej*, dz. cyt., s. 125.

trudniony z inicjatywy MOPS i wybrany z listy rejestru wydanych certyfikatów superwizora pracy socjalnej znajdującej się na stronie Ministerstwa Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej. Sesje superwizyjne odbywają się przez cały rok, jeden raz w miesiącu i uczestniczą w nich wszyscy pracownicy socjalni realizujący pracę socjalną z osobami/rodzinami pozostającymi w systemie pomocy społecznej. Przed rokiem 2018 pracownicy socjalni także mieli możliwość skorzystania z tej formy wsparcia, jednak sesje realizowane były przez superwizora nieposiadającego certyfikatu superwizora pracy socjalnej<sup>13</sup>.

Zasadniczym celem dociekań i analiz poznawczych była próba odpowiedzi na pytanie: jaka jest opinia pracowników socjalnych na temat wprowadzenia superwizji do praktyki pracy socjalnej i jakie doświadczenie wynieśli z odbytych spotkań superwizyjnych?

Dodatkowo podjęłam próbę odpowiedzi na następujące pytania:

1. Jakimi motywami kierują się pracownicy socjalni, decydując się na udział w spotkaniach superwizyjnych?
2. Jakie oczekiwania mają w stosunku do osoby superwizora?
3. Jaki rodzaj superwizji preferują – indywidualny czy grupowy?
4. Jaki jest poziom zadowolenia z odbytych spotkań superwizyjnych i jaki jest ich stopień przydatności w pracy zawodowej?

Kwestie te są o tyle ważne, że pozwalają poznać jakość praktyk superwizyjnych przez pryzmat ocen samych pracowników socjalnych.

Badania sondażowe, które miały cechy pilotażu, przeprowadziłam w pierwszym tygodniu marca 2019 roku wśród pracowników socjalnych, którzy uczestniczyli w spotkaniach superwizyjnych w ciągu ostatnich pięciu lat, tj. w okresie od 2014 roku do marca 2019 roku. W ramach sondażu diagnostycznego zastosowałam technikę ankiety roznoszonej. Łącznie w badaniach wzięło udział dwudziestu pięciu pracowników socjalnych, którzy wyrazili na nie zgodę<sup>14</sup>. Kwestionariusz ankiety składał się z szesnastu pytań, wśród których były pytania zaopatrzone w kafeterię o charakterze zamkniętym i półotwartym, pytania otwarte z prośbą o uzasadnienie i pytania w postaci skali. Dzięki zastosowaniu pytań otwartych z prośbą o uzasadnienie oraz pytań z kafeterią o charakterze półotwartym uzyskałam bogaty materiał badawczy. Respondenci mieli bowiem możliwość przedstawienia własnej opinii bez ulegania jakiegokolwiek

---

<sup>13</sup> Informacje zostały udzielone przez kierownika Działu Pomocy Środowiskowej MOPS w Bielsku-Białej panią Mirosławę Waclawską.

<sup>14</sup> Przyjmuje się, że próba do badań pilotażowych nie powinna liczyć mniej niż 5 proc. zasadniczej zbiorowości badawczej; zob. B. Dudziak, *Wprowadzenie do metod i technik badań społecznych*, Bielsko-Biała 2010, s. 35.

sugestii. Na końcu kwestionariusza została umieszczona metryczka, zawartość której została określona problematyką i celem badań.

Wśród respondentów były same kobiety. Średnia wieku wyniosła trzydzieści osiem lat, średni staż pracy zawodowej to piętnaście lat, natomiast średni staż pracy w Miejskim Ośrodku Pomocy Społecznej w Bielsku-Białej wyniósł dwanaście lat. Pracownicy socjalni w przeważającej mierze legitymowali się wykształceniem pedagogicznym m.in. o specjalności pedagogika pracy socjalno-opiekuńczej, pedagogika opiekuńczo-wychowawcza, które uzyskali na studiach wyższych magisterskich – czternaście osób, i licencjackich – pięć osób. Pięć osób ukończyło Bielską Szkołę Polityki Socjalnej (BSPS), jedna osoba była absolwentką Kolegium Pracowników Służb Społecznych w Bielsku-Białej, które podobnie jak BSPS aktualnie już nie funkcjonuje. Warto podkreślić, że dziewięć osób uzupełniło swoje wykształcenie na studiach magisterskich. Analizując wykształcenie respondentów, można wnioskować, że decyzja edukacyjna była podejmowana przez nich adekwatnie do planów zawodowych. Nie jest to bez znaczenia, ponieważ podjęcie pracy w zawodzie niezgodnym ze swoimi aspiracjami zawodowymi nie daje poczucia satysfakcji zawodowej, obniża motywację do aktywnego działania, w tym doskonalenia i doksztalcania zawodowego. Niejednokrotnie taka sytuacja prowadzi do dość szybko pojawiającego się syndromu wypalenia zawodowego.

## Prezentacja wyników badań

Badanych pracowników socjalnych poprosiłam o zdefiniowanie terminu „superwizja”. Chodziło o ustalenie, czy pracownicy socjalni właściwie rozumieją, czemu ma służyć superwizja, jakie są jej główne założenia. W metodologii uczenia się osób dorosłych podkreśla się bowiem fakt, że dorośli znacznie chętniej uczęszczają na szkolenia, kursy, warsztaty, uczą się, jeśli wiedzą i rozumieją, po co mają podejmować określone działania. Osoby dorosłe są praktyczne, z reguły skupione na relewantnych informacjach, zorientowane na cel mają potrzebę nauczenia się czegoś, aby lepiej radzić sobie z powierzonymi zadaniami<sup>15</sup>. Z doświadczenia wielu superwizorów wynika, że w okresie kiedy superwizja była jeszcze mało znana w pomocy społecznej, wzbudzała wśród licznych pracowników duże kontrowersje. Obawiano się przede wszystkim, że

---

<sup>15</sup> J. Reis-Jorge, *Teoretyczne podstawy superwizji – koncepcja, modele, rodzaje i formy*, w: *Superwizja jako instrument rozwoju zawodowego w służbach społecznych*, dz. cyt., s. 46, za: M. S. Knowles, *The modern practice of adult education: from pedagogy to andragogy*, Englewood Cliffs 1980, s. 44.

może ona stać się narzędziem oceny samego superwizowanego, a nie narzędziem służącym ocenie efektywności działań. Pracownikom socjalnym towarzyszył także lęk przed ujawnieniem swoich kompetencji, które mogły wydawać się niższe niż pozostałych uczestników spotkania.

Respondenci definiowali superwizję jako:

- metodę, która edukuje i wspiera emocjonalnie osoby superwizowane,
- proces doskonalenia kompetencji zawodowych, wymiany doświadczeń,
- metodę doskonalenia warsztatu pracy pracowników socjalnych,
- metodę wzajemnej wymiany doświadczeń oraz wsparcia emocjonalnego, która ma zapobiec wypaleniu zawodowemu pracowników socjalnych,
- spotkania, które dają możliwość przepracowania problemów, z którymi zmagają się pracownicy socjalni w swojej pracy, dzięki czemu można podnieść usługi świadczone na rzecz osób potrzebujących.

Podane definicje wskazują, że pracownicy socjalni wyraźnie podkreślają edukacyjną i wspierającą funkcję superwizji. Warto podkreślić, że nikt z respondentów nie utożsamiał, zresztą słusznie, superwizji z psychoterapią. Można wnioskować, że superwizor postawił wyraźną granicę między superwizją a terapią, objaśnił tę granicę.

Z analizy spotkań superwizyjnych, w których uczestniczyli pracownicy socjalni w ciągu ostatnich pięciu lat poprzedzających badania, wynika, że średnio na jedną osobę przypada siedem spotkań. Przy czym należy podkreślić, że staż pracy w MOPS nie miał wpływu na aktywność respondentów w tym względzie, podobnie jak i wiek. Najwięcej osób uczestniczyło w czterech i siedmiu sesjach superwizyjnych (odpowiednio: sześć i pięć osób). Jedna respondentka podała, że brała udział w czterdziestu dwóch superwizjach, zaznaczając, że wliczyła także te ze swojego wcześniejszego miejsca pracy, w którym sesje superwizyjne odbywały się co cztery–sześć tygodni i trwały po około dziewięćdziesiąt min. każda. Staż pracy zawodowej respondentki, co warto podkreślić, nie był wysoki, wynosił trzynaście lat, w tym osiem lat w MOPS. Tylko jedna osoba podała, że w ciągu pięciu lat była na jednym spotkaniu superwizyjnym. Czas trwania sesji superwizyjnych to trzy godz. Część respondentek zaznaczyła, że wcześniej brała udział w spotkaniach, które trwały: sześć godz., siedem godz. i od czterech do ośmiu godz. Być może dłuższa praktyka pokazała, że trzy godz. to optymalny czas na sesję, tym bardziej, że aktualnie odbywają się one, jak już zaznaczyłam, regularnie raz w miesiącu. Miejscem spotkań jest sala konferencyjna MOPS. Respondentki były odbiorcami przede wszystkim superwizji grupowej – dwadzieścia jeden osób, cztery osoby brały udział w superwizji indywidualnej i grupowej. Preferowanym rodzajem superwizji dla czternastu osób jest superwizja grupowa ze względu na zaznajomienie się z problemami współpracowników, które poddane są analizie dokonanej z udziałem wszystkich uczest-

ników sesji. Podkreślano, że ten sposób pracy daje możliwość konfrontacji poglądów i doświadczeń z innymi pracownikami i że dzięki wspólnej pracy niejednokrotnie ma się lepszy wgląd w przyczyny trudności, które pojawiają się w relacjach interpersonalnych z beneficjentami. Nie bez znaczenia był również dla respondentek argument, że superwizja grupowa dzięki analizie pracy współpracowników ukazuje, iż inni też napotykają na problemy, które trudno jest im samodzielnie rozwiązać. Uświadomienie sobie takiego stanu rzeczy znacznie obniża poczucie niekompetencji zawodowej oraz poziom frustracji. Respondentki wskazywały także, że superwizja grupowa stwarza warunki lepszego poznania się i może przyczynić się do integracji zespołu, koleżeńskej współpracy, większej otwartości do siebie nawzajem, przeciwdziałania alienacji. Jedna osoba podała, że woli uczestniczyć w superwizji grupowej niż indywidualnej, ponieważ czuje się bardziej komfortowo. Trudno jednak powiedzieć, na jakiej podstawie respondentka wysunęła ten wniosek, ponieważ nie miała żadnych doświadczeń związanych z superwizją indywidualną.

Jedna osoba, która uczestniczyła w superwizji indywidualnej i grupowej stwierdziła, że jest jej wszystko jedno, w jakiej superwizji bierze udział, „ważne, aby była ona adekwatna do problemu, z jakim zмага się pracownik socjalny”.

Natomiast dwie osoby opowiedziały się za superwizją indywidualną ze względu na mniejszą blokadę w wyrażaniu swoich uczuć, mniejszy opór przed prezentowaniem swoich przypadków, a przede wszystkim możliwość pogłębionej analizy zgłoszonego przypadku przez superwizowanego. Plusem sesji indywidualnych, zdaniem badanych, jest także duży stopień prywatności, poczucia bezpieczeństwa, większa możliwość zgłębienia wiedzy na swój temat, dzięki czemu lepiej można zrozumieć swoje emocje, reakcje na daną sytuację czy podejmowane przez siebie decyzje.

Siedem respondentek zaznaczyło, że nie miało możliwości uczestniczenia w superwizji indywidualnej, dlatego też nie mają zdania w tej kwestii. Nie wyjaśniły jednak, dlaczego takiej możliwości nie miały.

Na pytanie, czy superwizor wymagał, by była prowadzona sprawozdawczość z sesji superwizyjnych, tylko jedna osoba odpowiedziała, że uczestnicy sporządzali notatki, które zawierały m.in. informacje dotyczące poruszanej tematyki czy wypracowanych wspólnych wniosków. Ponieważ była to osoba, która uczęszczała również na superwizje w swoim poprzednim miejscu pracy można wnioskować, że sytuacja ta dotyczyła właśnie tego okresu. Najważniejszym dla respondentek motywem spotkań z superwizorem była potrzeba uzyskania wsparcia w zakresie wykorzystywania dotychczas zdobytej wiedzy teoretycznej, chęć pogłębienia wiedzy na temat wypalenia zawodowego i możliwość uchronienia się przed nim oraz potrzeba wsparcia psychicznego. Wysoką, czwartą pozycję zajął motyw związany z potrzebą uzyskania nowej

wiedzy, wiadomości. Na kolejnych pozycjach w hierarchii ważności znalazły się takie motywy, jak: możliwość swobodnego porozmawiania o problemach związanych z pracą z beneficjentami, doskonalenie komunikacji interpersonalnej w interakcjach z beneficjentami, możliwość swobodnego porozmawiania o swoich emocjach, lękach, doskonalenie komunikacji interpersonalnej w interakcjach ze współpracownikami, przełożonymi, lepsze poznanie siebie, swojej osobowości. Analiza wyników wskazuje, iż pracownicy socjalni próbują dokonywać diagnozy swojej wiedzy, zależy im na utwierdzeniu się w przekonaniu, czy zdobyta dotychczas wiedza pozwala na efektywne wykonywanie zadań zawodowych. Mają jednocześnie motywację do uzyskania nowej wiedzy, wiadomości. To bardzo ważne, ponieważ zawód pracownika socjalnego ze względu na swój interdyscyplinarny charakter implikuje doskonalenie się, zdobywanie nowych doświadczeń. Także dopasowywanie się do nowych wymogów, zmieniających się przepisów prawnych wymaga permanentnego doksztalcania się. Nie jest zaskoczeniem także motyw związany z pogłębianiem wiedzy na temat wypalenia zawodowego i możliwości uchronienia się przed nim. Sprawą bardzo istotną jest bowiem działanie prewencyjne, budowanie swojej odporności na stres i frustracje, zanim potrzebna będzie już pomoc terapeuty. Działanie to wymaga jednak systematyczności i wytrwałości oraz wyrobienia sobie odpowiednich nawyków. Syndrom wypalenia zawodowego jest efektem nie tylko intensywnych kontaktów z ludźmi, ale także złej kondycji psychosomatycznej, która może być wynikiem trudnej sytuacji osobistej, ogólnego niezadowolenia, niskiej oceny własnej osoby czy niskiego usytuowania wykonywanego zawodu w hierarchii społecznej, braku satysfakcji zawodowej. Socjologowie są zgodni co do opinii, że zawód i praca to główne wyznaczniki nie tylko statusu materialnego rodziny, ale także prestiżu społecznego<sup>16</sup>. Natomiast jak wynika z moich badań, a także badań autorów zajmujących się problematyką pomocy społecznej i pracy socjalnej, mimo pozytywnych zmian dotyczących rangi pomocy społecznej zawód pracownika socjalnego jest nadal zbyt mało promowany, a jego pozycja wśród innych zawodów nie jest wysoka<sup>17</sup>. Stosunkowo niska po-

---

<sup>16</sup> Na ten temat piszą wyczerpująco m.in. B. Barber, *Social Stratification. A Comparative Analysis of Structure and Process*, New York 1957, s. 184–185; W. Wesolowski, *Prestiż zawodów – system wartości – uwarstwienie społeczne*, w: *Socjologia zawodów*, red. A. Sarapata, Warszawa 1965, s. 176.

<sup>17</sup> Zob.: M. Czechowska-Bieluga, *Poczucie zadowolenia z życia pracowników socjalnych w socjopedagogicznej perspektywie uwarunkowań pełnionej roli zawodowej*, Lublin 2013; P. Gierrek, *Prestiż zawodu pracownika socjalnego w polskim systemie pomocy społecznej*, w: *Rola pracy socjalnej w przeciwdziałaniu zjawisku wykluczenia społecznego*, red. D. Błasiak, I. Piątkowska-Lipka, Katowice 2012; D. Trawkowska, *Portret współczesnego pracownika socjalnego. Studium socjologiczne*, Katowice 2006; A. Zawada, *Czynniki społeczne wpływające na efektywność pracy pracowników socjalnych*, w: *Zagadnienia społeczne. Wychowanie regionalne, opieka*

zycja zawodu pracownika socjalnego wśród hierarchii innych zawodów to wynik m.in. niskiego wynagrodzenia za pracę, ograniczonych możliwości awansu zawodowego, źle pojętej roli pracownika socjalnego przez społeczeństwo czy utożsamiania beneficjentów pomocy społecznej wyłącznie ze środowiskiem patologicznym<sup>18</sup>. Także środki masowego przekazu, które czasami w sposób nieświadomy przedstawiają pracownika socjalnego w złym świetle, obniżają prestiż tego zawodu. Taka sytuacja ma miejsce wówczas, gdy próbuje obarczyć się kogoś za nieszczęścia osoby, która była beneficjentem pomocy społecznej<sup>19</sup>.

Przedmiotem sesji superwizyjnych były problemy związane z taką tematyką, jak:

- diagnoza problemów beneficjentów,
- strategie i interwencje socjalne,
- analizowanie problemów występujących w zespole, w którym na co dzień pracuje pracownik socjalny,
- analizowanie relacji pracownik socjalny – beneficjent, beneficjent – pracownik socjalny,
- analizowanie przypadków z interwencji u beneficjentów,
- analizowanie relacji między superwizorem i superwizantem,
- kwestie introspekcji,
- kwestie etyki zawodowej,
- kwestie wypalenia zawodowego.

Tematyka ta omawiana jest na sesjach z różną częstotliwością. W opinii większości respondentek (15 osób) bardzo często podejmowana jest kwestia diagnozy problemów beneficjentów, często – zagadnienia dotyczące strategii i interwencji socjalnych (18 osób), analizowania relacji pracownik socjalny – beneficjent, beneficjent – pracownik socjalny (14), analizowania przypadków z interwencji u beneficjentów (12). Rzadko zdaniem 18 osób omawiane są kwestie introspekcji, kwestie wypalenia zawodowego (14) i kwestie etyki zawodowej (14). Natomiast 16 osób udzieliło odpowiedzi, że nigdy na sesjach superwizyjnych nie była analizowana relacja między superwizorem i superwizantem. Zastanawia fakt, dlaczego temat dotyczący wypalenia zawodowego i możliwości uchronienia się przed nim jest podejmowany rzadko, skoro zagadnienie to, podobnie jak potrzeba wsparcia psychicznego, było wymieniane przez pracowników socjalnych jako ważny motyw uczestnictwa w spotkaniach superwizyjnych. Jaki cha-

---

*socjalna, pomoc psychologiczna*, red. D. Czubala, G. Grzybek, Bielsko-Biała 2005; T. Zbyrad, *Pracownicy socjalni o sobie i swoim zawodzie*, „Praca Socjalna” 3 (2009).

<sup>18</sup> A. Zawada, *Czynniki społeczne wpływające...*, dz. cyt., s. 142.

<sup>19</sup> S. Musioł, M. Twardowska, *Profesjonalny pracownik socjalny – profesjonalne działanie na rzecz osób wykluczonych*, Warszawa 2011, s. 103.



rakter ma mieć sesja, bardziej wspierający czy edukacyjny, zależy od samych jej uczestników. Zadaniem superwizora jest natomiast zapoznanie superwizantów z pełną ofertą wsparcia w ramach superwizji<sup>20</sup>.

Ponieważ postrzeganie jakości sesji superwizyjnych w znacznym stopniu związane jest z osobą superwizora – jego przygotowaniem merytorycznym, także cechami osobowościowymi, badanych zapytałam, jakie mają oczekiwania wobec superwizora. Spośród podanych w kafeterii odpowiedzi, respondentki miały wybrać maksymalnie trzy, które uznały za najważniejsze. Od superwizora oczekiwały w szczególności:

- pomocy w przewyżczeniu trudności napotykanych podczas wykonywania pracy (18 wskazań),
- dużej wiedzy praktycznej i teoretycznej (17),
- otwartości na dzielenie się wiedzą (16),
- przystępności i dyskrecji (16),
- empatii (5),
- umiejętności posługiwania się różnymi technikami werbalnymi i niewerbalnymi (4),
- zadbania o atmosferę w grupie superwizyjnej (2),
- umiejętności dostrzegania znaczeń i ukrytych informacji zawartych w wypowiedziach (2),
- indywidualnego podejścia do każdego superwizanta (2).

Odpowiedzi wskazują, że pracownicy socjalni oczekują od superwizora w szczególności wsparcia merytorycznego oraz profesjonalizmu – rozległej i aktualnej wiedzy, którą dzieli się z innymi, a także przystępności i dyskrecji. Zaskakiwać może fakt, że tylko dwie osoby oczekują od superwizora zapewnienia poczucia bezpieczeństwa podczas sesji. Samego natomiast superwizora respondentki postrzegają jako:

- osobę będącą źródłem i nośnikiem nowej wiedzy na temat pomocy społecznej, pracy socjalnej (10 osób),
- osobę wspomagającą rozwój zawodowy superwizanta (10),
- osobę udzielającą wsparcia psychicznego (1).

Cztery osoby podały, że trudno jest im wypowiedzieć się w tej kwestii.

Ciekawym materiałem do analizy jest ocena spotkań superwizyjnych przez pracowników socjalnych. Spotkania superwizyjne oceniane były pod kątem cech i kompetencji superwizora, sposobu prowadzenia przez niego sesji, odniesionych korzyści z uczestnictwa w sesji. Do każdej z tych kategorii przyporządkowane zostały stwierdzenia, do których pracownicy socjalni mieli się ustosun-

---

<sup>20</sup> P. Domaradzki, J. Krzyszkowski, M. Sosnowski, A. Włoch, *Superwizja pracy socjalnej dla praktyków*, dz. cyt., s. 67.



kować, udzielając odpowiedzi twierdzących, przeczących bądź „trudno powiedzieć”. Ocenę spotkań superwizyjnych przedstawia tabela 1.

Tabela 1. Istotne cechy sesji superwizyjnej oraz kompetencje superwizora i sposób prowadzenia przez niego sesji w ocenie pracowników socjalnych

Kategoria oceny	Stwierdzenie	Liczba osób		
		Zgadzam się	Nie zgadzam się	Trudno powiedzieć
Cechy i kompetencje superwizora	poziom dostępności informacji był odpowiedni	21	-	4
	udzielane informacje zwrotne podczas sesji były zrozumiałe, stanowiły inspirację i otwierały kierunki dalszych poszukiwań	17	-	8
	superwizor stwarzał atmosferę otwartości, wzajemnego szacunku, co pozwalało na konstruktywną pracę	18	3	4
	kontakt z superwizorem był trudny	1	17	7
Sposób prowadzenia sesji superwizyjnej	superwizor na wstępie pytał, czego oczekuje superwizant od niego, a czego od siebie, co jest ważne, aby dobrze czuł się na sesji, aby była ona dla niego pożyteczna	21	2	2
	superwizor na wstępie sesji uzgodnił, nad czym w szczególności chcą pracować pracownicy socjalni	22	2	1
	superwizor był zaangażowany w prowadzenie zajęć	22	-	3
	na sesji istniała możliwość konfrontacji swoich poglądów z poglądami superwizora	22	3	-
	na sesji daje się odczuć nierówne traktowanie uczestników	1	20	4

Kategoria oceny	Stwierdzenie	Liczba osób		
		Zgadzam się	Nie zgadzam się	Trudno powiedzieć
Korzyści wyniesione z uczestnictwa w sesji	dzięki superwizji lepiej potrafię wiązać teorię z praktyką	13	2	10
	dzięki superwizji mam większe zaufanie do własnych umiejętności	11	5	9
	znacznie poprawiłam/em swój warsztat pracy; nauczyłam/em się umiejętności relacyjnych, percepcyjnych i praktycznych	8	5	12
	podczas superwizji uzyskałam/em informacje wskazujące, co powinnam/powinienem zmienić w swojej pracy	12	6	7
	bardziej elastycznie dostosowuję styl pracy do sytuacji, osobowości i potrzeb konkretnych osób	15	3	7

Źródło: opracowanie własne.

Na podstawie danych zawartych w tej tabeli można stwierdzić, że pracownicy socjalni wystawili superwizorowi dobrą ocenę za kompetencję i za sposób prowadzenia przez niego zajęć. Tylko jedna osoba miała zastrzeżenia do kontaktu z superwizorem, a trzy osoby do atmosfery, jaka panuje podczas sesji. Ponadto jedna osoba miała odczucie, że superwizor nierówno traktuje uczestników sesji. Zdania w tej kwestii nie miały cztery osoby. Natomiast ocena zajęć pod kątem korzyści wyniesionych z ich uczestnictwa była bardzo zróżnicowana. Niektórzy respondenci nie potrafili ustosunkować się do stwierdzenia, czy dzięki sesjom superwizyjnym poprawili swój warsztat pracy, co w przyszłości może przełożyć się na jakość oferowanych usług, czy nauczyli się umiejętności relacyjnych, percepcyjnych, praktycznych, nabrali większego zaufania do własnych umiejętności, czy odczuwają, że łatwiej im jest dostosować styl pracy do sytuacji, osobowości i potrzeb konkretnych osób. Były również osoby, które podały, że spotkania superwizyjne nie wprowadziły do ich działań zawodowych żadnych zmian. Ogólny stopień przydatności odbytych superwizji w pracy za-

wodowej na pięciostopniowej skali, gdzie jeden oznaczało bardzo niski, pięć – bardzo wysoki, respondentki oceniły jako średni (11 osób) i wysoki (10 osób). Tylko dwie osoby oceniły użyteczność sesji superwizyjnych jako niską i również dwie osoby jako wysoką. Podobnie został oceniony poziom zadowolenia z odbytych sesji. Dominanta przypadła na stopień średni (12) i wysoki (10), dwie osoby oceniły swój poziom zadowolenia jako niski, jedna osoba jako bardzo wysoki. W tym miejscu warto przypomnieć, że pracownicy socjalni dzielili się swoimi opiniami z odbytych sesji prowadzonych zarówno przez superwizora nieposiadającego certyfikatu superwizora pracy socjalnej, jak i superwizora z certyfikatem.

## Podsumowanie

Konkludując, można stwierdzić, że pracownicy socjalni mają w stosunku do superwizji, jak i samego superwizora konkretne oczekiwania. Mocno wyeksponowany jest przede wszystkim aspekt edukacyjny. Można wnioskować, że sesja superwizyjna traktowana jest jako część procesu doksztalcania się, jako wsparcie intelektualne dzięki możliwości skorzystania z doświadczeń grupy superwizyjnej, wsparcie instrumentalne w przypadkach, które wymagają przedyskutowania określonych procedur prawnych, ale także narzędzie pracy socjalnej, które zapewnia możliwość korzystania z wiedzy i umiejętności wysoko wykwalifikowanych superwizorów. Od superwizora pracownicy socjalni oczekiwali bowiem przystępności i otwartości na dzielenie się wiedzą. Jednocześnie podkreślali, że superwizja nie prowadzi ani do zależności intelektualnej od superwizora, ani do zależności emocjonalnej, ani do uzależnienia się od poglądów superwizora. W opinii badanych superwizor jest bardziej inspiracją do działania niż osobą narzucającą kierunek działania. Wspólnym mianownikiem w wypowiedziach badanych była także chęć pogłębienia wiedzy na temat wypalenia zawodowego i możliwość uchronienia się przed nim. Miernik jakości usług socjalnych oferowanych przez pracowników socjalnych zależny jest bowiem w stopniu znacznym nie tylko od możliwości poznawczych i intelektualnych, ale także stanu psychosomatycznego.

Zawód pracownika socjalnego stawia niewątpliwie przed swoimi przedstawicielami szerokie spektrum oczekiwań. Przyczyną priorytetową – wciąż rosnących – oczekiwań są ustawiczne zmiany zachodzące w polskim społeczeństwie. Im zachodzące procesy są bardziej radykalne, tym trudniejsze zadania stoją przed instytucjami pomocy społecznej. Nie może więc dziwić postulat profesjonalizacji zawodu pracownika socjalnego, który jest rozumiany jako kreowanie wysokich standardów zawodowych, jak również etycznych.

Żyjemy w społeczeństwie wiedzy, w czasach, w których, jak podaje Jonathan H. Turner, „nie wystarcza nam już to, czego nauczyliśmy się wcześniej”<sup>21</sup>. W tym kontekście superwizja może stać się punktem centralnym w kształtowaniu profesjonalnej tożsamości.

## Bibliografia

- Barber B., *Social Stratification. A Comparative Analysis of Structure and Process*, New York 1957.
- Czechowska-Bieluga M., *Poczucie zadowolenia z życia pracowników socjalnych w socjopedagogicznej perspektywie uwarunkowań pełnionej roli zawodowej*, Lublin 2013.
- Domaradzki P., Krzyszkowski J., Sosnowski M., Włoch A., *Superwizja pracy socjalnej dla praktyków*, Łódź 2016.
- Dudziak B., *Wprowadzenie do metod i technik badań społecznych*, Bielsko-Biała 2010.
- Ferreira M., Grewiński M., Reis-Jorge J., *Superwizja jako instrument rozwoju zawodowego w służbach społecznych*, Warszawa 2014.
- Gierek P., *Prestiż zawodu pracownika socjalnego w polskim systemie pomocy społecznej*, w: *Rola pracy socjalnej w przeciwdziałaniu zjawisku wykluczenia społecznego*, red. D. Błasiak, I. Piątkowska-Lipka, Katowice 2012, s. 33–46.
- Klimowicz I., Juźwiak S., *Superwizja czy metodyka pracy socjalnej?*, „Doradca w Pomocy Społecznej” 52 (2018), www: <https://doradcawpomocyspoecznej.pl> (dostęp 11.03.2019.).
- Musiół S., Twardowska M., *Profesjonalny pracownik socjalny – profesjonalne działanie na rzecz osób wykluczonych*, Warszawa 2011.
- Reis-Jorge J., *Teoretyczne podstawy superwizji – koncepcja, modele, rodzaje i formy*, w: *Superwizja jako instrument rozwoju zawodowego w służbach społecznych*, M. Ferreira, M. Grewiński, J. Reis-Jorge, Warszawa 2014, s. 35–52.
- Rozporządzenie Ministra Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej z dnia 2 grudnia 2016 r. w sprawie superwizji pracy socjalnej (Dz.U. z 2016 r., poz. 2087).
- Sosnowski M., *Doświadczenia superwizji pracy socjalnej na przykładzie MOPS w Katowicach*, w: *Superwizja pracy socjalnej*, red. M. Grewiński, B. Skrzypczak, Warszawa 2014, s. 179–194.
- Superwizja pracy socjalnej. Zastosowania i dylematy*, red. J. Szmagalski, Warszawa 2015.
- Trawkowska D., *Portret współczesnego pracownika socjalnego. Studium socjologiczne*, Katowice 2006.
- Trawkowska D., *Czy (już) tworzymy polską szkołę superwizji pracy socjalnej?*, w: *Superwizja pracy socjalnej*, red. M. Grewiński, B. Skrzypczak, Warszawa 2014, s. 125–144.

---

<sup>21</sup> J. H. Turner, *Socjologia. Koncepcje i ich zastosowanie*, Poznań 1998, s. 193.

Ustawa z dnia 18 marca 2011 r. o zmianie ustawy o pomocy społecznej oraz ustawy o świadczeniach opieki zdrowotnej finansowanych ze środków publicznych (Dz.U. z 2011 Nr 81, poz. 440).

Ustawa z dnia 5 sierpnia 2015 r. o zmianie ustawy o pomocy społecznej (Dz.U. z 2015, poz. 1310).

Wesołowski W., *Prestiż zawodów – system wartości – uwarstwienie społeczne*, w: *Socjologia zawodów*, red. A. Sarapata, Warszawa 1965, s. 176–205.

Zawada A., *Czynniki społeczne wpływające na efektywność pracy pracowników socjalnych*, w: *Zagadnienia społeczne. Wychowanie regionalne, opieka socjalna, pomoc psychologiczna*, red. D. Czubala, G. Grzybek, Bielsko-Biała 2005, s. 137–144.

Zbyrad T., *Pracownicy socjalni o sobie i swoim zawodzie*, „Praca Socjalna” 3 (2009), s. 39–55.



Katarzyna Wojtanowicz

*Superwizja w zawodach wsparcia społecznego. Rozważania teoretyczne, empiryczne i implikacje praktyczne*, red. B. Sordyl-Lipnicka, K. Wojtanowicz, Kraków 2021, s. 97–109 (Praca Socjalna w Teorii i Działaniu, 5).

DOI: <http://dx.doi.org/10.15633/9788374389006.08>

## Pracownicy systemu pomocy społecznej wobec superwizji pracy socjalnej

**Abstrakt:** Praca socjalna w Polsce podlega ciągłym zmianom. Pomoc społeczna realizuje wiele projektów, które mają zwiększyć efektywność jej oddziaływań. Jednym z czynników mających wzmocnić realizację pracy socjalnej w Polsce jest superwizja. Od czasu pierwszych zapisów odnoszących się do superwizji, a następnie ich doprecyzowywania ciągle jesteśmy w fazie wypracowania standardów superwizji pracy socjalnej w Polsce. Szczególnie w zakresie jej powszechnego zastosowania. Ważnym czynnikiem rozwoju superwizji w zawodach wsparcia społecznego jest analiza czynników warunkujących jej rozwój, wzmacnianie standardów jej zastosowania oraz ocena jej wpływu na funkcjonowanie zawodowe osób poddających swoją pracę superwizji. Artykuł prezentuje wyniki oraz analizę badań własnych autorki, których celem było poznanie opinii pracowników funkcjonujących w małopolskim obszarze pomocy społecznej na temat ich udziału w superwizji.

**Słowa kluczowe:** superwizja pracy socjalnej, pomoc społeczna, profesjonalne pomaganie.

**Abstract:** Social work in Poland is constantly changing. Social assistance implements many projects that are to increase the effectiveness of its impact. One of the factors to strengthen the implementation of social work in Poland is supervision. Since the first entries relating to supervision, and then their clarification, we are still at the stage of developing standards for supervision of social work in Poland. Especially in the field of its widespread use. An important factor in the development of supervision in social support professions is the analysis of

the factors conditioning its development, strengthening its standards of application and assessment of its impact on the professional functioning of persons supervising their work. The article presents the results and analysis of the author's own research, the purpose of which was to find out the opinions of employees operating in the Lesser Poland area of social assistance about their participation in supervision.

**Key words:** supervision of social work, social assistance, professional assistance.

## Wprowadzenie

Praca socjalna w Polsce podlega ciągłym zmianom. Pomoc społeczna realizuje wiele projektów, które mają zwiększyć efektywność jej oddziaływań. W ostatnich latach nasiliły się działania ukierunkowane na rozdzielanie pracy socjalnej od świadczeń i usług realizowanych w ośrodkach pomocy społecznej. W całej Polsce wypracowywanych jest wiele modeli pracy socjalnej opartej na współpracy interdyscyplinarnej<sup>1</sup>. Obecnie stoimy u progu wprowadzenia kolejnego instrumentu polityki społecznej w Polsce – centrum usług społecznych. Zarówno praktycy, jak i teoretycy pracy socjalnej i szerzej polityki społecznej postulują zmiany systemowe, które mają wpłynąć na większą skuteczność oddziaływań pomocy społecznej, a także na podniesienie jej rangi w systemie polityki społecznej. Również sami pracownicy socjalni dopatrują się potrzeby reform w systemie pomocy społecznej i postulują ich wdrożenie, szczególnie w zakresie wzmocnienia ich ról zawodowych i rangi zawodu oraz standardów pracy. Jednym z czynników mających wzmocnić realizację pracy socjalnej w Polsce było wprowadzenie w 2011 roku zapisów dotyczących superwizji w pracy socjalnej<sup>2</sup>. Od czasu pierwszych zapisów odnoszących się do superwizji, a następnie ich doprecyzowywania ciągle jesteśmy w fazie wypracowania standardów superwizji pracy socjalnej w Polsce. Szczególnie w zakresie jej powszechnego zastosowania.

---

<sup>1</sup> Projekty rozdzielania pracy socjalnej od administracyjnej oraz *Kooperacje 3D – model wielosektorowej współpracy na rzecz wsparcia osób i rodzin* realizowane są w ramach Osi priorytetowej II: Efektywne polityki publiczne dla rynku pracy, gospodarki i edukacji, działania 2.5: Skuteczna pomoc społeczna Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój.

<sup>2</sup> Ustawa z dnia 18 marca 2011 r. o zmianie ustawy o pomocy społecznej oraz ustawy o świadczeniach opieki zdrowotnej finansowanych ze środków publicznych (Dz.U. z 2011 Nr 81, poz. 440).



## Podstawy wdrażania superwizji w pracy socjalnej w Polsce

Superwizja w zawodach wsparcia społecznego, szczególnie w pracy filantropijnej, zaczęła się rozwijać już w XIX wieku, początkowo w amerykańskich i angielskich organizacjach. W XX wieku została zaimplementowana również do pracy socjalnej. W tym okresie Alfred Kadushin przedstawił swoją koncepcję superwizji pracy socjalnej, z której czerpiemy jej podstawy<sup>3</sup>. Jako pierwszy na polski grunt tę koncepcję przeniósł Jerzy Szmagałski. Pojęcie superwizja zostało zaczerpnięte z angielskiego słowa *supervision*, które oznacza nadzór, kontrolę, kierowanie. W praktyce jednak zastosowanie superwizji nie odnosi do czynności kontrolnych czy nadzorczych, ale do czynności konsultacyjno-wspierających, mających na celu wzmocnienie pracownika w wykonywaniu jego obowiązków służbowych, wydobyciu oraz rozwijaniu jego potencjału, wiedzy i umiejętności. Może być ona gwarantem jakości świadczonych przez pracownika socjalnego usług, przestrzeni do refleksji nad działalnością zawodową, swoją rolą i efektywnością prowadzonych oddziaływań oraz lepszego rozumienia zasad funkcjonowania zespołu pracowniczego i instytucji.

Z założenia superwizja w pracy socjalnej ma spełniać trzy funkcje:

- funkcję administracyjną, polegającą na koordynacji działań pracowników w placówce i ze społecznością (np. współpracy z innymi placówkami), pracy z personelem i kierownictwem nad opracowaniem polityki i procedur wspierających działania placówki;
- funkcję edukacyjną, jako specyficzny rodzaj doskonalenia kadry, w której szkolenie jest podporządkowane potrzebom danego pracownika pracującego z określonymi przypadkami, napotyającego określone problemy i wymagającego zindywidualizowanego programu edukacyjnego;
- funkcję wspierającą, nakierowaną na pomoc w radzeniu sobie przez pracownika ze stresem zawodowym i traumatycznymi incydentami, liczbą i złożonością przypadków składających się na obciążenie w pracy<sup>4</sup>.

Superwizję pracy socjalnej zaczęto zatem traktować jako metodę zawodowego doskonalenia pracowników socjalnych z funkcją edukacyjną, która służy m.in. aktualizacji wiedzy i umiejętności zawodowych, wdrażaniu nowych metod i narzędzi pracy socjalnej, oraz wspierającą w pokonywaniu psychologicznych trudności i konsultacyjną, opierającą się na kompetencjach innych specjalistów. W drugim zastosowaniu coraz częściej wska-

---

<sup>3</sup> A. Kadushin, *Supervision in social work*, New York 1976.

<sup>4</sup> J. Szmagałski, *Superwizja pracy socjalnej. Zastosowania i dylematy*, Warszawa 2019, s. 21–21.

zuje się superwizję jako metodę zwiększającą efektywność jednostek organizacyjnych pomocy społecznej realizowaną obok funkcji edukacyjnej i wspierającej. Funkcja administracyjna natomiast została rozszerzona do zarządczej, sprowadzającej się do koordynacji i kontroli wykonywania zadań przez pracowników socjalnych, dbałości o wysoki standard funkcjonowania jednostki.

Prawnie superwizja pracy socjalnej w Polsce, zgodnie z zapisami art. 121a ustawy o pomocy społecznej, polega *„na ustawicznym rozwoju zawodowym pracowników socjalnych, służącym utrzymaniu wysokiego poziomu świadczonych usług, zachowaniu i wzmacnianiu kompetencji zawodowych, udzielaniu wsparcia, poszukiwaniu źródeł trudności w pracy i możliwości ich pokonywania”*<sup>5</sup>, a prawo do korzystania z superwizji ma każdy pracownik socjalny.

Ustawa o pomocy społecznej określiła również warunki dla kandydatów na superwizorów pracy socjalnej: *„Superwizorem pracy socjalnej może być osoba, która ukończyła szkolenie dla superwizorów pracy socjalnej, przystąpiła do egzaminu, zdała egzamin i uzyskała certyfikat superwizora pracy socjalnej”*<sup>6</sup>. W Polsce funkcjonuje w 2019 roku dwudziestu czterech certyfikowanych przez Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej superwizorów pracy socjalnej. Kolejna grupa odbywa szkolenie, które ma ich przygotować do egzaminu certyfikacyjnego. Na polu superwizji pracy socjalnej funkcjonuje również wielu doświadczonych specjalistów, którzy pełnią funkcje konsultacyjno-wspierające, nieposiadających wskazanych certyfikatów. Jest to, szczególnie w tym okresie kształcenia przyszłych superwizorów pracy socjalnej, wyjście awaryjne, pozwalające na szersze zastosowanie superwizji pracy socjalnej. Podlega ono jednak wielu dyskusjom, w tym zasadności funkcjonowania tych specjalistów. Z jednej strony mamy standard wdrażania superwizji pracy socjalnej w Polsce<sup>7</sup>, z drugiej jednak strony długą perspektywę pełnego zastosowania.

Obecnie superwizja pracy socjalnej znajduje coraz szersze zastosowanie nie tylko w zawodzie pracownika socjalnego, ale również w innych grupach zawodowych szeroko pojmowanego wsparcia społecznego.

---

<sup>5</sup> Ustawa z dnia 5 sierpnia 2015 r. o zmianie ustawy o pomocy społecznej (Dz.U. z 2015, poz. 1310, art. 121a ust. 1).

<sup>6</sup> Ustawa z dnia 5 sierpnia 2015 r. o zmianie ustawy o pomocy społecznej (Dz.U. z 2015, poz. 1310, art. 121a ust. 3).

<sup>7</sup> Rozporządzenie Ministra Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej z dnia 2 grudnia 2016 r. w sprawie superwizji pracy socjalnej (Dz.U. z 2016, poz. 2087).

## Superwizja w zawodach wsparcia społecznego w praktyce – stan obecny w badaniach własnych

Ważnym wyznacznikiem rozwoju superwizji w zawodach wsparcia społecznego jest analiza czynników warunkujących jej rozwój, wzmacnianie standardów jej zastosowania oraz ocena jej wpływu na funkcjonowanie zawodowe osób poddających swoją pracę superwizji. Celem przeprowadzonych w roku 2018 badań było poznanie opinii pracowników funkcjonujących w małopolskim obszarze pomocy społecznej na temat ich udziału w superwizji. Badaniu sondażowemu z wykorzystaniem kwestionariusza ankiety poddano grupę 686 pracowników realizujących zadania w systemie pomocy społecznej. Byli to pracownicy socjalni ośrodków pomocy społecznej (największa grupa respondentów – 328), asystenci rodziny (94 respondentów), realizatorzy procedury NK (62 respondentów), koordynatorzy pieczy zastępczej (39 respondentów), pracownicy środowiskowych domów samopomocy (38 respondentów) i domów pomocy społecznej (125 respondentów). Wszyscy badani brali udział w superwizji grupowej. Wśród badanych przeważały kobiety, które stanowiły grupę 583 osób, a mężczyźni utworzyli grupę 103 osób. Badanie było anonimowe.

### Prezentacja wyników badań

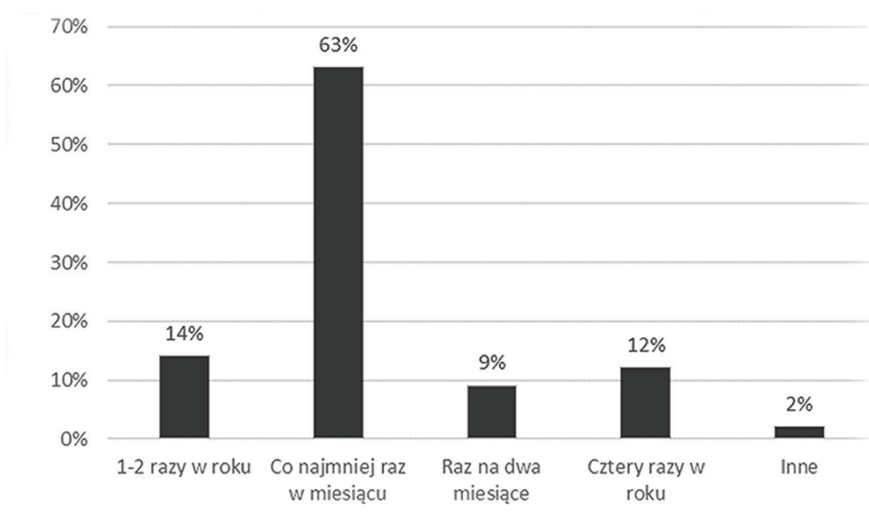
Biorąc pod uwagę założenie, że superwizja to proces, który powinien być realizowany w formie cyklicznych i regularnych spotkań oraz powinien być stałym elementem funkcjonowania placówki, zapytano respondentów, jak często poddają swoją pracę superwizji.

Większość badanych (63 proc.) poddaje swoją pracę cyklicznej superwizji co najmniej raz w miesiącu, a 9 proc. respondentów robi to co dwa miesiące. Pozostali badani (28 proc.) wykazali się doświadczeniem udziału w spotkaniach o charakterze superwizyjnym od 1 do 4 spotkań rocznie, organizowanych sporadycznie, po zaleceniach kontrolnych lub w przypadku przeżywania większych kryzysów w miejscu pracy. Sytuacja zatem wygląda obiecująco. Proces superwizji w ponad 70 proc. ma możliwość zafunkcjonować. Warto zastanowić się nad formą prowadzenia procesu superwizji okazjonalnej, często określanej jako konsultacja czy spotkanie warsztatowe o charakterze superwizyjnym.

Następnie zapytano respondentów o ich motywację do udziału w superwizji.

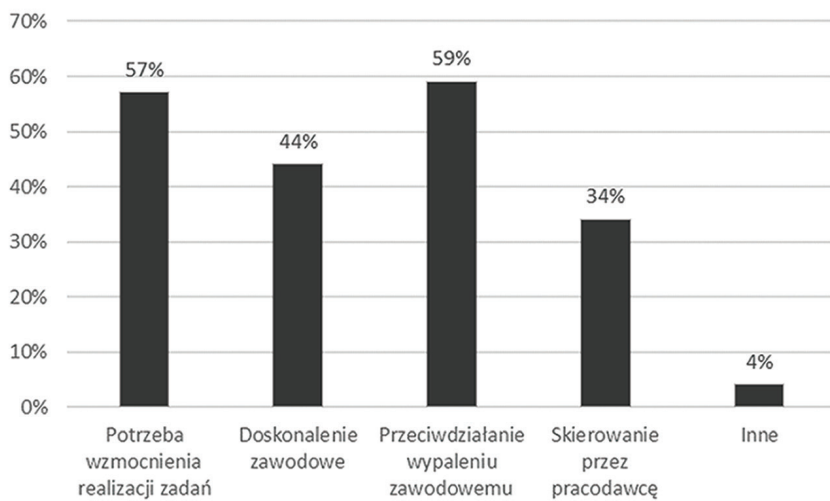
Co trzeci respondent wskazał, że uczestniczył w superwizji ze skierowania przez pracodawcę. Nie zmienia to faktu, że blisko 60 proc. badanych wskazało superwizję jako ważny czynnik wzmocnienia zawodowego i przeciwdziałania wypaleniu zawodowemu oraz ponad 40 proc. jako ważny czynnik doskonal-

Wykres 1. Częstotliwość uczestnictwa w superwizji



Źródło: opracowanie własne.

Wykres 2. Motywacja do udziału w superwizji



Źródło: opracowanie własne.

nia zawodowego. Wśród innych czynników pojawiły się następujące motywacje (4 proc.): chęć doświadczenia superwizji, nie było wyjścia, bo wszyscy pracownicy mieli obowiązek uczestniczenia. Warto podkreślić, że zgodnie z zapisami prawnymi pracownik socjalny ma prawo do superwizji i wyboru osoby superwizora. Nie jest ona obowiązkowa. Jednak warto wzmacniać jej powszechny standard zastosowania.

Zapytano również respondentów o ich poziom zadowolenia z uczestnictwa w superwizji.

Biorąc pod uwagę, że blisko co trzeci respondent uczestniczył w superwizji nie tylko z własnej motywacji, ale w głównej mierze ze skierowania pracodawcy, poziom zadowolenia z udziału jest bardzo wysoki – 23 proc. respondentów wykazało się zdecydowanym zadowoleniem i 69 proc. zadowoleniem z udziału w superwizji; 8 proc. wskazało na średnie zadowolenia, a raczej zadowolonych i zdecydowanie niezadowolonych nie odnotowano.

Po określeniu motywacji i satysfakcji z udziału w superwizji zapytano respondentów o wskazanie korzyści z poddawania swojej pracy superwizji.

Blisko 90 proc. respondentów wskazuje superwizję jako źródło wzmocnienia zawodowego oraz czynnika przeciwdziałającego wypaleniu zawodowemu. Superwizja jest wskazywana również jako czynnik zwiększający świadomość realizowanych zadań (69 proc.) oraz miejsce poznawania nowych metod i narzędzi pracy (46 proc.). Jest to również przestrzeń do wzmocnienia realizacji w zespole (51 proc.) oraz głębszego poznania siebie (39 proc.). Do innych korzyści zaliczono: spełnienie wymogów organizacyjnych, podporządkowanie się przełożonym, wypełnienie standardów pracy, możliwość przyjrzenia się pracy innych pracowników, możliwość doświadczenia superwizji, poznanie specyfiki pracy z różnych stron.

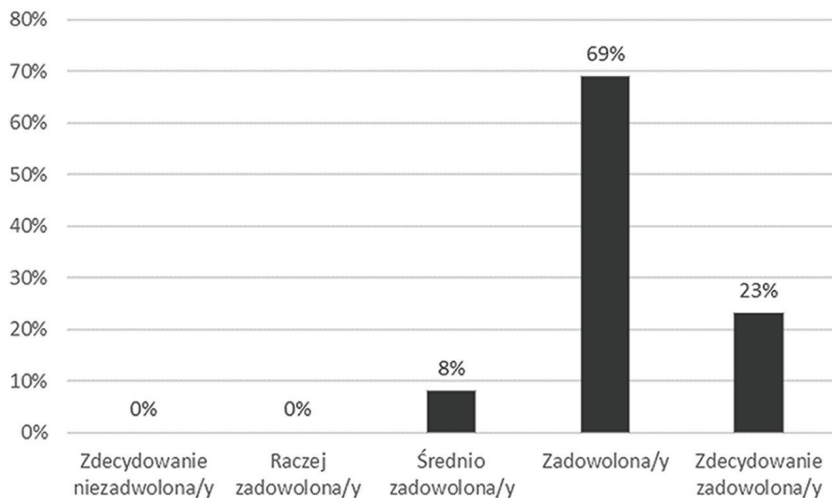
W dalszej kolejności zapytano respondentów, jak oceniają swoją aktywność w superwizji.

Aktywnych podczas superwizji było 67 proc. respondentów, w tym 13 proc. oceniło swój udział jako bardzo aktywny; 24 proc. wykazało się średnią według swojej oceny aktywnością, 8 proc. raczej niską, a 1 proc. wskazało na brak aktywności w superwizji, co nie musi oznaczać, że pomimo jej braku nie wyniósł z niej korzyści. Ci respondenci również wskazywali we wcześniejszym pytaniu na korzyści z udziału w superwizji.

W końcowej fazie badania zapytano respondentów, czy widzą dalszą potrzebę superwizji, a jeśli tak, to z jaką częstotliwością.

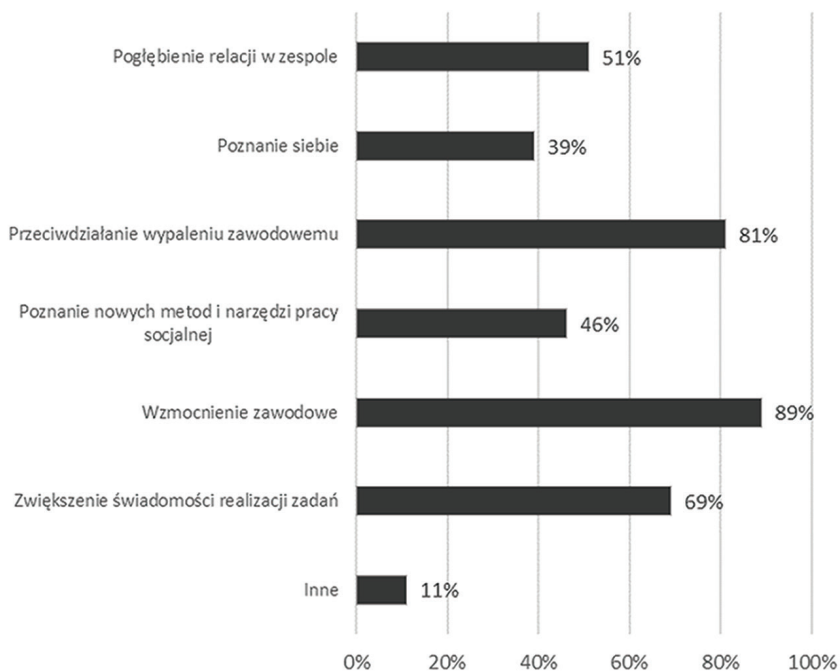
Ponad 90 proc. badanych wykazuje potrzebę dalszego udziału w superwizji. Blisko 80% proc. tej grupy wskazuje, że powinna być to superwizja systematyczna, co najmniej raz w miesiącu. 15 proc. wskazało potrzebę superwizji w cyklach co dwa miesiące, a 5 proc. raz na kwartał; 1 proc. respondentów za-

Wykres 3. Poziom zadowolenia z uczestnictwa w superwizji



Źródło: opracowanie własne.

Wykres 4. Korzyści z udziału w superwizji



Źródło: opracowanie własne.

proponowało, żeby były to spotkania organizowane w miarę pojawiających się potrzeb, sporadycznie, raz na jakiś bliżej nieokreślony czas.

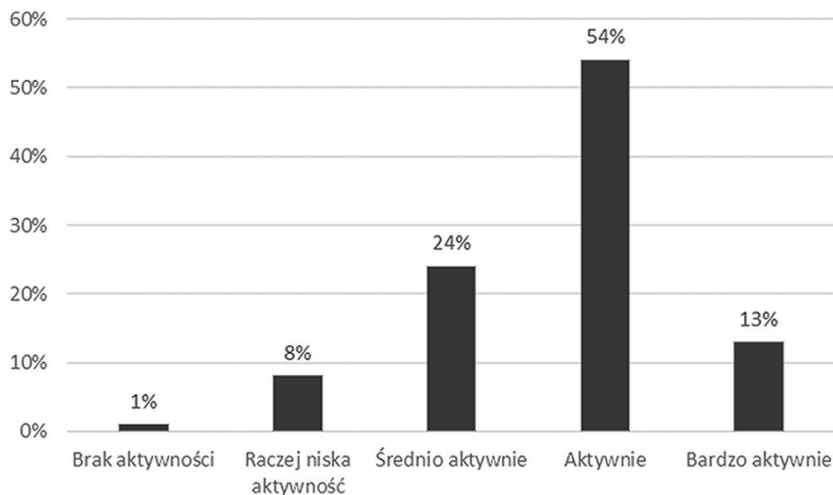
## Analiza wyników badań i rekomendacje

Prezentacja wyników badań obrazuje sposób organizacji superwizji i korzyści płynących z jej zastosowania. Można zdecydowanie wskazać, że u badanych pracowników realizujących zadania w obszarze pomocy społecznej – wsparcia społecznego superwizja jest ważnym czynnikiem dbałości o ich kondycję zawodową, jakością realizowanych zadań, ważnym elementem wsparcia i edukacji. Respondenci postrzegają również superwizję jako proces, który powinien być systematycznie realizowany. Najczęściej omawiane sytuacje problemowe w trakcie superwizji to analiza przypadków klientów i rodzin, wobec których grupa superwizyjna podjęła wypracowanie planu pomocy, głównie z problemami: chorób psychicznych, zaburzeń osobowości, niepełnosprawności, uzależnień, występowania konfliktów, bezradności w sprawach opiekuńczo-wychowawczych, długotrwałej choroby, zaburzeń w funkcjonowaniu społecznym, bierności zawodowej, przemocy w rodzinie.

Analizie superwizyjnej poddawano również główne problemy identyfikowane w realizacji zadań, między innymi: identyfikację roli pracownika w toku realizacji jego zadań, współpracę z innymi pracownikami oraz instytucjami w toku realizacji zadań, współpracę i współrealizację zadań w wymiarze interdyscyplinarnym, analizę procedur i możliwości udzielania wsparcia klientom, metodykę i standardy pracy socjalnej, a także ewaluację w pracy socjalnej, analizę osiągniętych rezultatów, ograniczenia osobiste, instytucjonalne i klienta w realizacji zadań, etyczny wymiar realizowanej pracy, trudności w realizacji zadań związanych z organizacją pracy oraz relacji z przełożonymi, syndrom wypalenia zawodowego i radzenia sobie ze stresem w toku realizowanych zadań.

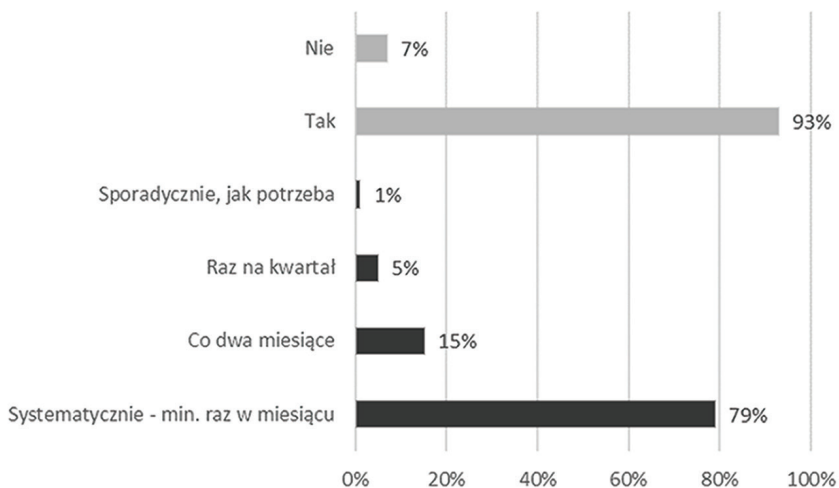
Uczestnictwo w superwizji pozwoliło na wzmocnienie kompetencji zawodowych w zakresie: diagnozy i etapów metodycznej pracy z rodzinami przeżywającymi trudności, dostrzegania roli współpracy interdyscyplinarnej, wzmocnienia motywacji do działania, analizy sytuacji rodziny, diagnozowania problemów, opracowania strategii pomocy, stosowania przepisów i procedur oraz roli zawodowej pracownika. Wzmocniło również kompetencje osobiste superwizjantów w zakresie: umiejętności stawiania granic w relacji z klientem, współpracownikami i partnerami, budowania skutecznej współpracy, radzenia sobie z trudnościami w realizacji działań, emocjami i stresem oraz przeciwdziałania wypaleniu zawodowemu, pewności w realizacji codziennych działań oraz świadomości występowania ograniczeń: klientów, własnych i instytucjonalnych,

Wykres 5. Aktywność udziału w superwizji



Źródło: opracowanie własne.

Wykres 6. Potrzeba dalszej superwizji



Źródło: opracowanie własne.



a także umiejętności dostrzegania sukcesów w realizacji działań oraz etycznego podejścia do jej realizacji.

Respondenci wskazali również następujące rekomendacje dla rozwoju zastosowania superwizji i zwiększenia jej skuteczności w realizacji zadań:

- większe zainteresowanie superwizją wśród przełożonych,
- możliwość skorzystania z superwizji grupowej, zespołowej, zewnętrznej (np. realizowanej przez ROPS) oraz indywidualnej,
- lepsze warunki organizacyjne superwizji,
- możliwość wyboru superwizora, grupy superwizyjnej,
- możliwość skorzystania z udziału w superwizji zewnętrznej,
- udział w superwizji wszystkich pracowników,
- organizacja superwizji dla kierowników,
- wdrażanie rozwiązań organizacyjnych wypracowanych na superwizji.

Słabym, wykazanim w badaniu ogniwem superwizji jest wykorzystanie jej funkcji zarządczej, administracyjnej. Często kierownictwo, organizując superwizję dla pracowników socjalnych, nie interesuje się jej wynikami, a także nie jest zainteresowane wypracowanymi rozwiązaniami zaproponowanymi przez pracowników. Sami pracownicy korzystają z udziału w superwizji, ale ujawniają również troskę o rozwój swoich instytucji, wprost wskazując korzystniejsze rozwiązania, którymi jak sami wskazują, przełożeni nie bardzo są zainteresowani.

## Zakończenie

Ciągle doszukujemy się miejsca superwizji w polskim systemie pomocy społecznej. Dla jednych jest to konieczność, dla innych wyzwanie, a są i tacy, dla których stanowi ona zagrożenie. Bez wątpienia pracownicy systemu wsparcia społecznego mają pełne prawo do poddawania swojej pracy superwizji, pełnej dostępności oraz wyboru formy i osoby superwizora. Jest to postulowany standard rozwoju superwizji pracy socjalnej w Polsce. Jak wskazują Marta Łuczyńska i Anna Olech, superwizja ma na celu:

- wspieranie i rozwijanie działania instytucji, jej organizację i zarządzanie oraz dbanie o efektywność świadczonych usług,
- edukację i rozwój pracowników, a poprzez to podniesienie profesjonalizmu i jakości świadczonej pracy,
- utrzymywanie dyspozycji i kondycji pracownika, w tym przeciwdziałanie jego wypaleniu zawodowemu.

Natomiast przedmiotem superwizji według autorek powinno być stworzenie przestrzeni dla:

- refleksji nad doświadczeniem związanym z pracą,

- emocji,
- odniesienia do teorii,
- uczenia się nowych umiejętności,
- poszukiwania nowych metod i narzędzi interwencji,
- badania wątpliwości związanych z pracą,
- odniesienia do zagadnień etycznych,
- refleksji nad doświadczeniem własnym<sup>8</sup>.

Dla rozwoju superwizji pracy socjalnej w Polsce nie bez znaczenia jest dostępność profesjonalnych superwizorów. Ich wiedza, umiejętności, doświadczenie oraz wykorzystanie ich w procesie superwizji przekładają się na powodzenie całego procesu. Superwizor bierze odpowiedzialność za organizację i prowadzenie procesu superwizji. Superwizor podejmuje wiele ról: wspierającego doradcy, towarzysza w pokonywaniu trudności i analizie pracy superwizanta, osobistego i grupowego trenera. Istotny jest również styl preferowany w pracy superwizora. Do najczęściej stosowanych wśród superwizorów należą: doradczy, ekspercki, prowadzący, facylitacyjny oraz wspierający.

Istotnym kierunkiem pracy superwizora jest również *empowerment*, czyli bazowanie na zasobach superwizanta. Jak wskazuje Izabela Krasiejko, mechanizm procesu *empowerment* w pracy socjalnej przebiega w trzech etapach:

- uwolnienia potencjału,
- wzrostu kompetencji,
- poprawy samoświadomości<sup>9</sup>.

Pojawiają się również głosy ekspertów, że superwizja może być instrumentem reformy pomocy społecznej i pracy socjalnej w Polsce<sup>10</sup>. Upatrują oni również w superwizji narzędzia innowacji i modernizacji systemu pomocy społecznej i pracy socjalnej w Polsce.

Ważnym nadal czynnikiem jest, aby coraz większa rzesza pracowników socjalnych oraz szerzej – systemu wsparcia społecznego otrzymała dostęp do cyklicznej superwizji. Istnieje również potrzeba prowadzenia dalszych badań w zakresie wdrażania superwizji w polskim systemie pomocy społecznej, szczególnie w ważnym okresie jego modernizacji. W wielu państwach, gdzie praca socjalna jest dyscypliną naukową i sam zawód pracownika socjalnego posiada wyższy prestiż, superwizja jest obowiązkowym standardem pracy. Warto rozważyć, jaki ostatecznie standard zostanie przyjęty w polskim systemie pomocy i poli-

---

<sup>8</sup> M. Łuczyńska, A. Olech, *Wprowadzenie do superwizji pracy socjalnej*, Warszawa 2013, s. 20–23.

<sup>9</sup> I. Krasiejko, *Metodyka działania asystenta rodziny. Podejście skoncentrowane na rozwiązaniach w pracy socjalnej*, Katowice 2010, s. 55.

<sup>10</sup> P. Domardzaki, J. Krzyszkowski, M. Sosonowski, A. Włoch, *Superwizja pracy socjalnej dla praktyków*, Łódź 2016, s. 265–267.

tyki społecznej. Jak powinna być planowana i realizowana superwizja? Rozważania w tym zakresie prowadzi wielu teoretyków i praktyków, między innymi również Joanna Ćwiek<sup>11</sup> oraz Iwona Klimowicz i Sylwia Juźwiak<sup>12</sup>.

## Bibliografia

- Domardzaki P., Krzyszkowski J., Sosonowski M., Włoch A., *Superwizja pracy socjalnej dla praktyków*, Łódź 2016.
- Ćwiek J., *Superwizja – niezbędny element poprawy jakości pracy pracownika socjalnego*, <https://pomocspoleczna24.pl/nr-5-kwiecien-2018/superwizja-niezbedny-element-poprawy-jakosci-pracy-pracownika-socjalnego-132.html> (dostęp 19.08.2019).
- Kadushin A., *Supervision in social work*, New York 1976.
- Klimowicz I., Juźwiak S., *Superwizja czy metodyka pracy socjalnej?*, „Doradca w Pomocy Społecznej” 52 (2018), <https://doradcawpomocyspolecznej.pl/artukul/superwizja-czy-metodyka-pracy-socjalnej> (dostęp 19.08.2019).
- Krasiejko I., *Metodyka działania asystenta rodziny. Podejście skoncentrowane na rozwiązaniach w pracy socjalnej*, Katowice 2010.
- Luczyńska M., Olech A., *Wprowadzenie do superwizji pracy socjalnej*, Warszawa 2013.
- Szmagalski J., *Superwizja pracy socjalnej. Zastosowania i dylematy*, Warszawa 2019.
- Ustawa z dnia 18 marca 2011 r. o zmianie ustawy o pomocy społecznej oraz ustawy o świadczeniach opieki zdrowotnej finansowanych ze środków publicznych (Dz.U. z 2011 Nr 81, poz. 440).
- Ustawa z dnia 5 sierpnia 2015 r. o zmianie ustawy o pomocy społecznej (Dz.U. z 2015, poz. 1310).
- Rozporządzenie Ministra Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej z dnia 2 grudnia 2016 r. w sprawie superwizji pracy socjalnej (Dz.U. z 2016, poz. 2087).

---

<sup>11</sup> J. Ćwiek, *Superwizja – niezbędny element poprawy jakości pracy pracownika socjalnego*, <https://pomocspoleczna24.pl/nr-5-kwiecien-2018/superwizja-niezbedny-element-poprawy-jakosci-pracy-pracownika-socjalnego-132.html> (dostęp 19.08.2019).

<sup>12</sup> I. Klimowicz, S. Juźwiak, *Superwizja czy metodyka pracy socjalnej?*, „Doradca w Pomocy Społecznej” 52 (2018), <https://doradcawpomocyspolecznej.pl/artukul/superwizja-czy-metodyka-pracy-socjalnej> (dostęp 19.08.2019).



## Superwizja pracy socjalnej w kontekście radzenia sobie ze stresem przez pracowników socjalnych

**Abstrakt:** Pracownicy socjalni doświadczają wielu sytuacji silnie stresujących, związanych z bezpośrednią pracą z klientami, relacjami z przełożonymi czy współpracownikami, konfliktem wewnętrznym pomiędzy osobistym systemem wartości a ofertą polityki socjalnej.

Radzenie sobie ze stresem zależy od wielu czynników, w tym przede wszystkim od rodzaju i stopnia doświadczanego stresu, czasu jego trwania, predyspozycji indywidualnych osoby zmagającej się z sytuacją trudną, a także wsparcia społecznego otrzymywanego z otoczenia społecznego czy instytucji.

Głównym celem moich badań było wskazanie na sytuacje uznane przez pracowników socjalnych za trudne i bardzo stresujące oraz strategie radzenia sobie ze stresem stosowane przez pracowników. Założono, że pracownicy socjalni stosują głównie aktywne sposoby radzenia sobie w sytuacjach trudnych, jednakże emocjonalne i instrumentalne wsparcie społeczne odgrywa istotną rolę podczas ich radzenia sobie ze stresem.

W badaniu uczestniczyły łącznie sześćdziesiąt dwie osoby zatrudnione na stanowisku pracownika socjalnego w województwie pomorskim. Byli to mężczyźni i kobiety w wieku od dwudziestu pięciu do pięćdziesięciu sześciu lat. W celu weryfikacji postawionych pytań i hipotez badawczych zastosowano „Wielowymiarowy inwentarz do pomiaru radzenia sobie ze stresem COPE” Zygryda Juczyńskiego i Niny Ogińskiej-Bulik. Badanie kwestionariuszowe przeprowadzone było w 2018 roku.

Uzyskane wyniki wskazały, że pracownicy socjalni w sytuacjach trudnych najczęściej (66,8 proc.) stosują zadaniowe strategie radzenia sobie, takie jak planowanie, aktywne radzenie sobie i unikanie konkurencyjnych działań. Ponadto dość czę-

sto (32,7 proc.) stosują emocjonalne strategie radzenia sobie, takie jak koncentracja na emocjach i ich wyładowaniu oraz poszukiwanie emocjonalnego i instrumentalnego wsparcia społecznego. Najrzadziej (9,1 proc.) pracownicy socjalni stosują unikowe strategie radzenia sobie ze stresem, takie jak zaprzeczanie i odwracanie uwagi.

**Słowa kluczowe:** praca socjalna, wsparcie społeczne, radzenie sobie ze stresem.

**Abstract:** Social workers experience many stressful situations related to direct work with clients, relations with superiors or colleagues, internal conflict between the personal value system and the offer of social policy.

Coping with stress depends on many factors, first of all on the type and the level of the stress, its duration, individual predispositions struggling with a difficult situation, as well as social support received from the social environment or institution.

The main goal of the research was to identify situations that are considered difficult and very stressful by social workers and strategies for coping with stress, used by employees. It was assumed that social workers mainly use active ways of coping with difficult situations, however emotional and instrumental social support plays an important role in their coping with stress.

The study involved a total of 62 people employed as a social worker in the Pomeranian Voivodeship. They were men and women aged 25–56. In order to verify the questions and hypotheses, a “Multidimensional Inventory for Measurement of Coping with the COPE” Zygryd Juczyński and Nina Ogińska-Bulik was used. The questionnaire survey was carried out in 2018.

The obtained results indicated that social workers in the most difficult situations (66,8%) use task-based coping strategies, such as planning, active coping and avoiding competitive actions. In addition, quite often (32,7%) use emotional coping strategies, such as concentration on emotions and their unloading as well as searching for emotional and instrumental social support. The least (9,1%) social workers apply avoidance coping strategies such as denial and distraction.

**Key words:** social work, social support, coping with stress.

## Wprowadzenie

W rozumieniu psychologicznym uznaje się, że praca socjalna obfituje w liczne stresory, które są w stanie przekształcić dotychczasową sytuację pracownika w odmienną.

Pojęcia stresu psychologicznego użyli po raz pierwszy w 1945 roku psychiatrzy Roy R. Grinker i John P. Spiegel, którzy służyli w szpitalach polowych podczas drugiej wojny światowej<sup>1</sup>. Na polskim gruncie naukowym jednymi z pierwszych badaczy, którzy zajęli się problematyką stresu psychologicznego byli Tadeusz Tomaszewski (koncepcja sytuacji trudnych<sup>2</sup>) i Janusz Reykowski (informacyjno-regulacyjna teoria osobowości<sup>3</sup>).

Wielu badaczy podejmowało temat stresu psychologicznego w różnych obszarach życia człowieka. Według Kazimierza Wrzeźniewskiego stres przebiega w trzech stadiach: stadium reakcji alarmowej, występującej w początkowym momencie oddziaływania stresora, stadium odporności, które ujawnia się zwiększoną mobilizacją, oraz stadium wyczerpania, w którym organizm poddaje się stresorowi i pojawiają się wtórne cechy reakcji alarmowej. Wystąpienie i utrzymywanie się stresu w pracy posiada wymienione powyżej stadia<sup>4</sup>.

Dla celów niniejszej pracy skoncentruję się na sposobach radzenia sobie ze stresem według Janusza Czapińskiego<sup>5</sup>, który zaproponował podział na trzy strategie radzenia sobie, uwzględniając aktywne działanie, reakcje emocjonalne oraz zachowania ucieczkowe. I tak styl zadaniowy oznacza konfrontację z problemem i innymi ludźmi bądź planowe rozwiązywanie problemu oparte na planie działania oraz jego realizacji. Styl zorientowany na emocje służy regulacji reakcji emocjonalnych wywołanych sytuacją trudną poprzez dystansowanie się, odsuwanie od siebie problemu, unikanie skutków stresujących wydarzeń, a także samoobwinianie, samokontrolę, pozytywne przewartościowanie bądź poszukiwanie wsparcia społecznego. Trzeci styl zaproponowany przez Czapińskiego to styl uciezkowy, który polega na niekonfrontowaniu się z problemem, niedostrzeganiu go ani niemyśleniu o nim. Może to przybierać formę nałogu, ale też formę ucieczki w płacz, sen czy w pracę (Czapiński, 1994). Badania Czapińskiego wskazują, że najlepsze efekty daje jednoczesne korzystanie z dwóch stylów – stylu uciezkowego skojarzonego ze stylem emocjonalnym bądź stylu zadaniowego wzbogaconego o styl emocjonalny. Najmniej efektywne, zdaniem autora, jest korzystanie jedynie ze stylu uciezkowego (Czapiński, 1994).

---

<sup>1</sup> R. R. Grinker, J.P.Spiegel, *Men Under Stress*, London 1945.

<sup>2</sup> T. Tomaszewski, *Człowiek i otoczenie*, w: *Psychologia*, red. T.Tomaszewski, Warszawa 1984.

<sup>3</sup> J. Reykowski, *Funkcjonowanie osobowości w warunkach stresu psychologicznego*, Warszawa 1966.

<sup>4</sup> K. Wrzeźniewski, D. Włodarczyk. *Rola wsparcia społecznego w leczeniu i rehabilitacji osób po zawale serca*, w: *Wsparcie społeczne, stres i zdrowie*, red. H. Sęk, R. Cieślak, Warszawa 2007.

<sup>5</sup> J. Czapiński, *Psychologia szczęścia. Przegląd badań i zarys teorii cebulowej*, Warszawa 1994.

Natomiast badania Ireny Heszen-Niejodek<sup>6</sup> wskazują, że w początkowym stadium wystąpienia sytuacji silnie stresującej bardzo skutecznym może być ucieczkowy styl radzenia sobie<sup>7</sup>.

W procesie zmagania się ze stresem, w efekcie podjętych przez człowieka działań lub obiektywnych zmian w jego otoczeniu może dojść do zmiany znaczenia psychologicznego, jakie człowiek przypisywał swojej sytuacji. Na przykład wystąpienie silnego stresu związanego z agresywnym klientem w pracy pracownika socjalnego, odbierane początkowo głównie jako zagrożenie dla życia i zdrowia oraz poczucia bezpieczeństwa dla siebie, może zacząć być odbierane jako trudność możliwa do przezwyciężenia po zastosowaniu pewnych działań służących rozwiązaniu problemu (Czubalski, Skuza 2007)<sup>8</sup>.

## Problematyka badań

Każde środowisko pracy zawiera w sobie różne nieoczekiwane, nieplanowane, a czasami nawet niebezpieczne zdarzenia. Są one przedmiotem analizy nie tylko pod kątem psychologicznym, ale także prawnym, w aspekcie ochrony zdrowia i życia pracowników. Zawód pracownika socjalnego zdecydowanie wiąże się z zagrożeniem wystąpienia w środowisku pracy takich zagrożeń jak: biologiczne (np. choroby zakaźne), chemiczne (np. substancje toksyczne w miejscu zamieszkania klienta) czy fizyczne (np. zagrożenie doświadczenia urazu w efekcie agresywnego zachowania klienta czy niewłaściwych warunków bytowych, w jakich żyje). Bardzo istotny jest także stres psychologiczny, jakiego często doświadczają pracownicy socjalni w związku ze środowiskiem pracy. Stres psychologiczny wiązać się może z bezpośrednią pracą z klientem, ale także z poczuciem bezradności pracownika w związku z brakiem rozwiązań systemowych mających wspomagać pracę socjalną.

W poradniku Państwowej Inspekcji Pracy do najważniejszych przyczyn stresu zaliczane są: przeciążenie ilościowe lub jakościowe pracą, niedociążenie pracą, ograniczony zakres kontroli pracowników nad pracą, niejasna rola zawodowa, konflikt roli zawodowej z innymi rolami pełnionymi przez pracownika, brak wsparcia ze strony przełożonych i współpracowników, fizyczne warunki pracy<sup>9</sup>.

---

<sup>6</sup> M. Bidzan, *Jakość życia pacjentek z różnym stopniem nasilenia wysiłkowego nietrzymania moczu*, Kraków 2008.

<sup>7</sup> M. Bidzan, *Jakość życia pacjentek...*, dz. cyt.

<sup>8</sup> K. Czubalski, B. Skuza, *Stres*, w: *Wybrane zagadnienia medycyny psychosomatycznej i psychologii chorego somatycznie*, red. K. Wrześniewski, B. Skuza, Warszawa 2007.

<sup>9</sup> M. Gólc, *Stres w pracy. Poradnik dla pracodawcy*, Warszawa 2009, s. 12–18.



## Metodologia badań

Głównym celem podjętego projektu badawczego było wskazanie na sytuacje uznane przez pracowników socjalnych za trudne i bardzo stresujące oraz strategie radzenia sobie ze stresem, stosowane przez pracowników. W celu rozwiązania tego problemu postawiono następujące pytanie badawcze: „Jakie sytuacje są uznane przez pracowników socjalnych za trudne i silnie stresujące oraz jakie strategie radzenia sobie ze stresem (zadaniowe, emocjonalne czy unikowe) stosują najczęściej pracownicy socjalni podczas wykonywania pracy zawodowej?”

Analiza dostępnej literatury przedmiotu pozwoliła na sformułowanie następujących hipotez:

H1. Pracownicy socjalni stosują najczęściej zadaniowe strategie radzenia sobie ze stresem.

H2. Pracownicy socjalni podczas wystąpienia sytuacji trudnych w pracy często korzystają z emocjonalnego i instrumentalnego wsparcia społecznego.

## Metody badania

Weryfikacja postawionych w tym projekcie pytań i hipotez badawczych była możliwa dzięki zastosowaniu następujących narzędzi badawczych:

1) wywiadu psychologicznego z pracownikami socjalnymi, mającego na celu uzyskanie odpowiedzi na pytanie: „Jakie sytuacje zawodowe są uznane przez pracowników socjalnych za trudne i silnie stresujące?”

2) „Wielowymiarowego inwentarza do pomiaru radzenia sobie ze stresem COPE” Zygryda Juczyńskiego i Niny Ogińskiej-Bulik. Za pomocą inwentarza COPE można badać sposoby radzenia sobie ze stresem w trzech strategiach, na które składają się następujące szczegółowe wymiary:

a) strategię aktywnego radzenia sobie (pięć skal):

- aktywne radzenie sobie,
- unikanie konkurencyjnych działań,
- powstrzymanie się od działania,
- planowanie,
- pozytywne przewartościowanie i rozwój;

b) strategię poszukiwania wsparcia i koncentracji na emocjach (cztery skale):

- poszukiwanie instrumentalnego wsparcia społecznego,
- poszukiwanie emocjonalnego wsparcia społecznego
- koncentracja na emocjach i ich wyładowywanie
- zwrot ku religii

c) strategie unikowe (sześć skal):

- zaprzeczanie,
- zaprzestanie działań,
- poczucie humoru,
- zażywanie alkoholu i innych środków psychoaktywnych,
- akceptacja,
- odwracanie uwagi.

Można uzyskać wyniki w poszczególnych wymiarach oraz dokonać podsumowania wyników określonej strategii.

## Grupa badana i przebieg badania

Badaniami objęto sześćdziesiąt dwie osoby zatrudnione na stanowisku pracownika socjalnego w województwie pomorskim. Byli to mężczyźni i kobiety w wieku od dwudziestu pięciu do pięćdziesięciu sześciu lat.

Wywiad psychologiczny i inwentarz COPE przeprowadzone były w roku 2018 na próbie celowej na terenie ośrodków pomocy społecznej w województwie pomorskim, która wypełniała go zgodnie z instrukcją. Pracownicy poproszeni byli o podzielenie się doświadczeniem, jakie sytuacje związane z pracą zawodową uznane są przez nich za trudne i silnie stresujące. W dalszej części badania zostali poproszeni o przypomnienie sobie kilku sytuacji trudnych, jakich doświadczyli w pracy, oraz zaznaczenie na arkuszu kwestionariusza COPE odpowiedzi, które są zgodne ze sposobem postępowania osoby badanej.

Badanie było anonimowe. Uzyskane odpowiedzi wprowadzono do bazy danych i poddano analizie statystycznej.

## Opis wyników badania

Podczas wywiadu psychologicznego pracownicy socjalni przedstawili sytuacje, które według nich są najbardziej stresujące w miejscu ich zatrudnienia:

- przeciążenie jakościowe pracą (branie odpowiedzialności za funkcjonowanie klientów), niejasna rola zawodowa, niejasne oczekiwania społeczne i zawodowe od pracownika socjalnego,
- brak wsparcia ze strony przełożonych i/lub współpracowników,
- obwinianie za popełniane błędy w wykonywanych czynnościach,
- brak umiejętności asertywności, negocjacji i rozwiązywania konfliktów,
- brak przejrzystego systemu nagradzania i awansowania pracowników,

- fizyczne warunki pracy (oddalone rejony, konieczność wchodzenia w środowiska bardzo zaniedbane, brudne, stanowiące zagrożenie dla zdrowia i bezpieczeństwa pracownika),
- konflikt ról zawodowej z innymi rolami pełnionymi przez pracownika oraz wiele innych aspektów związanych z relacjami interpersonalnymi.

Analiza uzyskanych wyników w kwestionariuszu COPE (tabela 1) wskazuje, że pracownicy socjalni w pracy zawodowej najczęściej stosują zadaniowe strategie radzenia sobie ze stresem (66,8 proc.), z czego najwięcej osób badanych stara się aktywnie radzić sobie ze stresem (80,6 proc.), planować poszczególne zadania (82,3 proc.) oraz unikać innych, konkurencyjnych działań i czynności (77,4 proc.).

Potwierdziła się także hipoteza mówiąca, że w sytuacjach trudnych pracownicy socjalni poszukują wsparcia społecznego – instrumentalnego (53,2 proc.) oraz emocjonalnego (43,5 proc.).

Jak wskazują wyniki badania, pracownicy socjalni najrzadziej stosują unikowe strategie radzenia sobie ze stresem, w szczególności ucieczkę w używki i zaprzeczanie, że problem występuje.

Tabela 1. Liczba osób deklarujących stosowanie poszczególnych sposobów radzenia sobie ze stresem w pracy zawodowej

Wymiary radzenia sobie ze stresem wg COPE		Liczba	%	Suma %
Strategie aktywnego radzenia sobie (zadaniowe)	aktywne radzenie sobie	50	80,6	66,8
	unikanie konkurencyjnych działań	48	77,4	
	powstrzymanie się od działania	26	41,9	
	planowanie	51	82,3	
	pozytywne przewartościowanie i rozwój	32	51,6	
Strategie poszukiwania wsparcia i koncentracji na emocjach (emocjonalne)	poszukiwanie instrumentalnego wsparcia społecznego	33	53,2	32,7
	poszukiwanie emocjonalnego wsparcia społecznego	27	43,5	
	koncentracja na emocjach i ich wyładowywanie	12	19,4	
	zwrot ku religii	9	14,5	

Wymiary radzenia sobie ze stresem wg COPE		Liczba	%	Suma %
Strategie unikowe	zaprzeczanie	3	4,8	9,1
	zaprzestanie działań	5	8,1	
	poczucie humoru	9	14,5	
	zażywanie alkoholu i innych środków psychoaktywnych	1	1,6	
	akceptacja	9	14,5	
	odwracanie uwagi	7	11,3	

Podsumowując wyniki uzyskane w tym badaniu, można założyć, że w pracy socjalnej pracownicy doświadczają wielu stresów związanych z bezpośrednią pracą zawodową oraz relacjami interpersonalnymi ze współpracownikami oraz przełożonymi. Poprzez wykonywanie tego zawodu pracownicy dążą do zadaniowego radzenia sobie z sytuacjami trudnymi, jednocześnie korzystają ze wsparcia emocjonalnego oraz instrumentalnego w celu wyładowania emocji i otrzymania konkretnych wskazówek od innych pracowników, jak rozwiązać określony problem.

## Dyskusja wyników

Podczas prowadzonych badań własnych podjęto próbę wyjaśnienia, jakie stresory obecne są w pracy zawodowej pracowników socjalnych oraz jakie strategie radzenia sobie ze stresem stosują najczęściej pracownicy w swojej pracy zawodowej. Badania wskazały, że istnieje wiele przyczyn doświadczania przez pracowników sytuacji stresujących. Przyczyny te są zgodne z czynnikami stresogennymi zgłaszanymi w Powiatowej Inspekcji Pracy i zależą od predyspozycji osobowościowych i umiejętności radzenia sobie ze stresem poszczególnych pracowników.

Uzyskane wyniki potwierdziły też hipotezę, że pracownicy socjalni stosują przede wszystkim zadaniowe strategie radzenia sobie ze stresem. Istotne znaczenie w podjęciu próby wyjaśnienia tego zjawiska mają cechy osobowości i zasoby psychologiczne pracowników socjalnych. Są to osoby o wysokich umiejętnościach i predyspozycjach do wykonywania zadań społecznych, w których ważna jest empatia i zrozumienie drugiego człowieka. Jednocześnie pracownicy socjalni to osoby zgłaszające potrzebę pomagania innym tak w sferze emo-

cyjnej, jak i materialno-bytowej. Podczas wywiadu psychologicznego z pracownikami socjalnymi okazuje się, że w większości są to osoby bardzo zaradne i samodzielne życiowo, które potrafią korzystać z dostępnego wsparcia społecznego. Jak potwierdziły badania własne, pracownicy socjalni w sytuacjach trudnych poszukują wsparcia ze strony innych osób (w pracy i poza nią), jest to wsparcie emocjonalne i instrumentalne.

Uzyskane wyniki wskazują na potrzebę uwzględnienia podczas superwizji pracy socjalnej aspektów zadaniowych i emocjonalnych w procesie wspierania pracowników socjalnych w radzeniu sobie z sytuacjami trudnymi. Może to istotnie wpłynąć na przeciwdziałanie zjawisku wypalenia zawodowego u pracowników.

Ponadto istotne jest zwrócenie uwagi na aspekt bezpieczeństwa pracownika w miejscu zatrudnienia oraz zakresu odpowiedzialności pracownika socjalnego za pomoc i funkcjonowanie klientów pomocy społecznej.

Pomocne byłoby oddziaływanie medialne w celu uświadomienia społeczeństwu, jakie zadania leżą po stronie pomocy społecznej, a za które działania odpowiada sam klient. Podczas superwizji pracy socjalnej istotne jest poruszanie kwestii bezpieczeństwa pracowników oraz poszukiwania sposobów radzenia sobie w odniesieniu do rozwiązań systemowych oraz indywidualnych umiejętności, które mogłyby być pomocne (trening samoobrony, nauka radzenia sobie z agresywnym klientem, umiejętność zadbania o wsparcie w sytuacji zagrożenia, inne). Superwizja pracy socjalnej wspiera również pracowników socjalnych w zakresie wyznaczania granic brania odpowiedzialności za ludzi, rozwiązywania dylematów moralnych i podejmowania decyzji o możliwych rozwiązaniach w sytuacji problemowej. Zdarza się, że superwizja wspiera pracowników w poznaniu własnych zasobów, potrzeb i ograniczeń oraz towarzyszy w podjęciu decyzji o zwiększaniu kwalifikacji zawodowych, umiejętności interpersonalnych czy nawet zmianie miejsca zatrudnienia.

## Bibliografia

- Bidzan M., *Jakość życia pacjentek z różnym stopniem nasilenia wysiłkowego nietrzymania moczu*, Kraków 2008.
- Caplan G., *Środowiskowy system oparcia a zdrowie jednostki*, „Nowiny Psychologiczne” 2–3 (1984), s. 92–115.
- Czapiński J., *Psychologia szczęścia. Przegląd badań i zarys teorii cebulowej*, Warszawa 1994.
- Czubalski K., Skuza B., *Stres*, w: *Wybrane zagadnienia medycyny psychosomatycznej i psychologii chorego somatycznie*, red. K. Wrześniewski, B. Skuza, Warszawa 2007.
- Gólcz M., *Stres w pracy. Poradnik dla pracodawcy*, Warszawa 2009.

- Grinker R. R., Spiegel J. P., *Men Under Stress*, London 1945.
- Łuszczczyńska A., Kowalska M., Mazurkiewicz M., Schwarzem R., *Berlińskie Skale Wsparcia Społecznego (BSSS)*, „*Studia Psychologiczne*” 44 (2006) z. 3, s. 17–27.
- Reykowski J. *Funkcjonowanie osobowości w warunkach stresu psychologicznego*, Warszawa 1966.
- Sęk H., Cieślak R., *Wsparcie społeczne, stres i zdrowie*, Warszawa 2006.
- Tomaszewski T., *Człowiek i otoczenie*, w: *Psychologia*, red. T. Tomaszewski, Warszawa 1984.
- Wrześniewski K., Włodarczyk D., *Rola wsparcia społecznego w leczeniu i rehabilitacji osób po zawale serca*, w: *Wsparcie społeczne, stres i zdrowie*, red. H. Sęk, R. Cieślak, Warszawa 2007.

**CZĘŚĆ III**  
**SUPERWIZJA W KONTEKŚCIE**  
**WYBRANYCH OBSZARÓW**





## Granice superwizji pracy socjalnej

**Abstrakt:** Kiedy mówi się o wypaleniu zawodowym w systemie pomocy społecznej, szczególnie w pracy socjalnej, zaraz wskazuje się na superwizję jako sposób na jego przezwyciężenie. Można odnieść wrażenie, że nie ma innych sposobów ograniczenia jego skutków, a jednocześnie niewiele się mówi o działaniach zapobiegających niekorzystnym skutkom. Znaczący problematyki wiedzą, że superwizja jako metoda pracy z pracownikami socjalnymi jest na tyle przydatna i pomocna, na ile zna swoje granice interwencji, ograniczając się li tylko do obszaru wykonywanego zawodu. Czy rzeczywiście tak jest? Co się dzieje, kiedy ta „cienka nić” dzieląca obowiązki zawodowe od życia prywatnego nie zostaje zachowana? Na ile może sobie pozwolić osoba superwizora, ingerując w osobiste doświadczenia pojedynczego pracownika socjalnego? Podejmując się odpowiedzi na postawione pytania, autorka zdaje sobie sprawę z faktu, że będzie ona fragmentaryczna i powierzchowna, ale może stać się przyczynkiem do przyszłych pogłębionych badań w tym zakresie.

**Słowa kluczowe:** superwizja, praca socjalna, etyka zawodowa.

**Abstract:** When one talks about occupational burnout in the social assistance system, especially in social work, supervision is immediately pointed out as a way to overcome it. One can get the impression that there are no other ways to limit its effects, while at the same time there is little talk about measures to prevent adverse effects. Experts know that supervision as a method of working with social workers is as useful and helpful as it knows its limits of intervention, limited only to the field of profession. Is this really the case? What happens when this „thin thread” separating work and private life is not maintained? How much can a supervisor afford by interfering in the personal experience of a single social worker? By undertaking the answers to the questions posed, the author is aware of the fact that

it will be fragmentary and superficial, but may become a contribution to future in-depth research in this field.

**Keywords:** supervision, social work, professional ethics.

## Wprowadzenie

Minister Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej w roku 2016 wydał rozporządzenie porządkujące obszar superwizji pracy socjalnej<sup>1</sup>. Zgodnie z tym dokumentem określono cele, wytyczne oraz standardy superwizji pracy socjalnej w Polsce. W myśl ogłoszonych zasad wskazano, iż celem zasadniczym superwizji jest dbanie o wysoką jakość świadczonych usług przez pracowników socjalnych, umożliwienie rozeznania w trudnościach, jakie niesie z sobą praca z osobami i rodzinami przeżywającymi trudności w codziennej egzystencji oraz sposobów ich przezwyciężania. Co więcej, określono, kto może korzystać z superwizji oraz kto i na jakich warunkach może zostać superwizorem pracy socjalnej<sup>2</sup>. Z jednej strony wskazuje się, iż superwizja winna być obowiązkowa, z drugiej to „[...] pracownik otwiera się na tyle, na ile chce. Nie powinien być «ciągnięty do odpowiedzi» i zmuszany do zabierania głosu. To pracownik decyduje, na ile ma być i na ile chce być aktywny”<sup>3</sup>. Interesujące jest samo podejście do superwizji przez pracowników socjalnych, jak i kierowników systemu pomocy społecznej. W badaniach przeprowadzonych przez Annę Zasadę-Chorab, superwizja była realizowana w 18 proc. jednostek systemu, w których przeważają Miejskie Ośrodki Pomocy Społecznej w dużych miastach (35,2 proc.). Z kolei prawie 67 proc. pracowników socjalnych nie spotkało się z superwizją w swoim miejscu pracy. Pośród osób superwizowanych dominują pracownicy poradnictwa specjalistycznego (50 proc.), pracownicy ośrodków wsparcia (ponad 43 proc.) oraz pracownicy Ośrodków Interwencji Kryzysowej (42,6 proc.). Z osób już doświadczających superwizji niecałe 10 proc. respondentów uczestniczyło w liczbie od jednej do pięciu sesji, a 3,2 proc. badanych odbyło ponad piętnaście sesji. Zdecydowanie dominowało uczestnictwo w superwizji grupo-

---

<sup>1</sup> Rozporządzenie Ministra Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej z dnia 2 grudnia 2016 r. w sprawie superwizji pracy socjalnej (Dz.U. z 2016, poz. 2087).

<sup>2</sup> Ustawa z dnia 12 marca 2004 r. o pomocy społecznej (Dz.U. z 2004 Nr 64, poz. 593, art. 121a).

<sup>3</sup> *Superwizja dla pracowników socjalnych – jak powinna wyglądać?*, <https://ops.pl/2017/08/superwizja-dla-pracownikow-socjalnych-wygladac> (dostęp 23.10.2019).

wej (ponad 76 proc.)<sup>4</sup>. Nawet pobieżna interpretacja zaprezentowanych wyników badań pokazuje, iż do satysfakcjonującego obrazu superwizji w Polsce jeszcze dużo brakuje, chociaż jednocześnie wzrasta liczba tzw. dobrych praktyk, w których superwizja prowadzona jest od wielu lat w sposób systematyczny.

## Superwizja superwizji nierówna

Według jednych superwizja jest metodą, która prowadzi do profesjonalizacji pracy zawodowej – pomaga powiększyć zasoby kompetencji w pracy z klientami, które to umiejętności relacji osobowych leżą u podstaw systematycznego pomagania<sup>5</sup>. Inni uważają, że superwizja to „najbardziej osobisty sposób uczenia się zarówno dla superwizora, jak i dla superwizowanego, a jej emocjonalny klimat ma zasadnicze znaczenie dla powstawania przestrzeni przejściowej, która tworzy nowe znaczenia”. Wreszcie, „superwizja definiowana jest jako relacja pomiędzy superwizorem i superwizowanym, w której rozważane są kwestie zawodowej odpowiedzialności, rozwoju kompetencji, właściwych postaw i etycznej praktyki”<sup>6</sup>. Bez względu na to, czy superwizję opisuje ustawodawca, czy też badacze i praktycy, wszyscy chcą w niej widzieć metodę poprawiającą komfort pracy samego pracownika socjalnego, jego przełożonego, a w konsekwencji samych klientów systemu.

Truizmem zdaje się być stwierdzenie, że zawód pracownika socjalnego, ale także inne zawody pomocowe, które znajdują przestrzeń w systemie pomocy społecznej, poprzez m.in. zróżnicowanie problemów, z którymi przychodzi się mierzyć pracownikom, jak również dodatkowe niedobory, które stają się udziałem klientów, nie pozostają bez wpływu na sposób pracy, stan psychiczny pracowników oraz postrzeganie w społeczeństwie skuteczności ich działań. Stąd już dawno praca socjalna jawi się jako praca zespołowa – wymiana wiedzy i sprawdzonych sposobów rozwiązywania rodzących się problemów. Jednocześnie zmieniające się zjawiska społeczne nie pozwalają na utrwalenie dotychczas sprawdzonych metod i narzędzi ich rozwiązywania w pracy z klientami. Pracownicy socjalni to osoby, od których współcześnie oczekuje się konkretnych sposobów przezwyciężania czy wprost rozwiązywania cudzych kryzysów. Zawód ten jawi się jako szczególnie podatny na syndrom wypalenia i jako je-

---

<sup>4</sup> A. Zasada-Chorab, *Superwizja pracy socjalnej – doświadczenia polskie i zagraniczne*, <https://docplayer.pl/13734204-Superwizja-pracy-socjalnej-doswiadczenia-polskie-i-zagraniczne-dr-anna-zasada-chorab.html> (dostęp 23.10.2019).

<sup>5</sup> Podaję za: M. Łuczyńska, A. Olech, *Wprowadzenie do superwizji pracy socjalnej*, Warszawa 2013, s. 6.

<sup>6</sup> M. Łuczyńska, A. Olech, *Wprowadzenie do superwizji pracy socjalnej*, dz. cyt., s. 7.

den z niewielu wymaga systematycznej pracy pod superwizją. Ta z kolei opiera się m.in. na współdziałaniu z innymi pracownikami poprzez prowadzenie konsultacji, współpracę w rozwiązywaniu problemów jako wypadkowej zróżnicowanych metod pracy, tworzenie systemu wsparcia instytucjonalnego, kiedy sprawa klienta wymaga dodatkowej pomocy. Wreszcie to ciągła wymiana doświadczeń i poszukiwanie nowych rozwiązań w ramach współpracy w zespole interdyscyplinarnym. Superwizja jawi się jako jeden z systemów pomocy społecznej o wyraźnie nakreślonej istocie, z mocno wyartykułowanymi cechami. Opiera się m.in. na:

- relacji interpersonalnej (superwizor oraz jedna lub kilka osób),
- współdziałaniu z celami instytucji, w której prowadzona jest usługa,
- działaniu z wykorzystaniem przewagi doświadczenia, wymiany informacji i pracy na emocjach,
- wartościach pracy socjalnej, przy jednoczesnym wspieraniu emocjonalnym superwizowanego,
- ciągłej ewaluacji osiągniętych celów<sup>7</sup>.

Michał Szyszka, podkreślając znaczenie pracy z drugim człowiekiem, wskazuje na przygotowanie i akceptację warunków kontraktu przez wszystkie strony procesu superwizyjnego (pracownik, przełożony, superwizor). Wskazuje na: wspólnie określony i akceptowany cel; wzajemną akceptację miejsca i roli w superwizji; uznanie, że nikt nie jest idealny i wynikającej stąd konieczność wzajemnej akceptacji; uznanie autorytetu superwizora jako osoby doświadczonej i kompetentnej w zawodzie, poparte stosownymi kwalifikacjami. Bazą dla przedstawionych warunków jest wzajemne zaufanie, które warunkuje skuteczność prowadzonych spotkań superwizyjnych<sup>8</sup>.

Przyjmuje się, że początki superwizji narodziły się w Stanach Zjednoczonych Ameryki Północnej w końcu XIX wieku i wywodzą się od koncepcji „przyjaznego gościa” opracowanej i wdrożonej przez ruch *Charity Organization Society*. W roku 2012 pojawił się projekt standardów superwizji pracy socjalnej.

Superwizja zawodowa jest zdefiniowana jako relacja pomiędzy superwizorem oraz superwizowanym, w której zawarta jest odpowiedzialność za rozwój kompetencji, zachowanie oraz kodeks etyczny. Superwizor jest odpowiedzialny za wskazanie kierunku działania, opierając się na swojej wiedzy w zakresie teorii pracy socjalnej, standardach zawodowych, umiejętnościach, kompetencjach oraz kodeksie etycznym w praktyce zawodowej. Zarówno superwizor, jak i su-

---

<sup>7</sup> M. Łuczyńska, A. Olech, *Wprowadzenie do superwizji pracy socjalnej*, dz. cyt., s. 9–10.

<sup>8</sup> M. Szyszka, *Zarządzanie superwizyjne*, w: *Superwizja pracy socjalnej*, red. M. Grewiński, B. Skrzypczak, Warszawa 2014, s. 283–284.

perwizowany ponoszą odpowiedzialność za efektywność superwizji we wzajemnej współpracy. Superwizja obejmuje różne współzależne funkcje oraz zakresy odpowiedzialności.

W tak określonych ramach realizowana jest superwizja administracyjna (zarządcza), edukacyjna i wsparcia<sup>9</sup>.

Inne podejście stało u podstaw superwizji we Francji, ukształtowane historycznie i ugruntowujące jej dwa rodzaje: superwizję pedagogiczną oraz medyczno-psychoanalityczną. Silnie zakorzenione doświadczenia wsparcia osób z potrzebami, praca na dwóch wyraźnie zróżnicowanych modelach utrudnia opracowanie jednolitych standardów dla funkcjonujących instytucji społecznych:

Mimo że obecnie priorytetem jest doświadczenie zawodowe w ramach konkretnej dziedziny pracy socjalnej, psychoanalityczny i psychologiczny bagaż doświadczeń oraz wysoki wpływ sektora medyczno-opiekuńczego powodują, że znaczna część certyfikowanych superwizorów pochodzi z sektora opiekuńczo-medycznego<sup>10</sup>.

Stosunkowo „młodym” doświadczeniem jest superwizja we Włoszech i mimo różnych podejść w ustawodawstwie państwowym nie odnajdzie się jej jednej definicji. Superwizja w pracy socjalnej, szczególnie definiowana przez praktyków, uważana jest za doświadczenie, przy którym trzeba zatrzymać się i zastanowić nad własnymi działaniami, a dzięki udziałowi zewnętrznego eksperta można znaleźć potwierdzenie dla swojego postępowania lub wskazówki, jak je zmienić i ulepszyć<sup>11</sup>. Jednakże mimo braku jednorodnego podejścia do superwizji (nie ma jednego modelu kształcenia) wzmacnia się głos samych pracowników socjalnych o jej wdrożenie.

Tylko pobieżne spojrzenie na uwarunkowania historyczne i współczesność w procesie kształcenia i wdrażania superwizji w zawodach pomocowych, a w pracy socjalnej szczególnie, pokazuje, jak różne są doświadczenia i z jakimi problemami w tej przestrzeni przychodzi się zmagać współczesnej superwizji w Polsce i na świecie.

---

<sup>9</sup> Przykłady superwizji realizowanych poza granicami Polski podawane są za: *Superwizja pracy socjalnej*, dz. cyt.

<sup>10</sup> *Superwizja pracy socjalnej*, dz. cyt., s. 31.

<sup>11</sup> *Superwizja pracy socjalnej*, dz. cyt., s. 72.

## Różne postrzeganie granic

Kiedy sięga się do literatury, rozmawia z pracownikami socjalnymi czy sonduje opinie o zawodzie pracownika socjalnego w społeczeństwie, słyszy się o potrzebie zawodu, który staje się towarzyszem w trudnych sytuacjach losowych: jedni widzą w pracownikach socjalnych profesjonalistów, inni wskazują na misyjność tego zawodu (cokolwiek to oznacza), jeszcze inni upatrują w nich przedstawicieli władzy podtrzymujących zachowania patologiczne. Stąd naturalną kolejną rzeczą są trudności w budowaniu pozytywnego wizerunku zawodu w środowisku społecznym. Trudno też o pełną identyfikację z instytucją, w której jest się zatrudnionym. Tymczasem rzeczywistość wydaje się bardziej skomplikowana. Każdy z uczestników procesu pomagania, wspierania czy towarzyszenia, stanowi swoisty element całości, tworzy triadę: klient – pracownik socjalny – kierownik. Każdy z tych elementów to autonomiczny podmiot, a jednocześnie jest od pozostałych w jakimś sensie zależny. Instytucja pomocowa wprawdzie działa w przestrzeni obowiązujących przepisów, określonych metod i narzędzi, jednak to klient warunkuje skuteczność stosowanych rozwiązań.

Instytucja pomocowa stanowi swoisty kolaż relacji międzyludzkich: z jednej strony funkcjonują relacje mocno sformalizowane, podległościowe, przebiegające w perspektywie wertykalnej, jak również w perspektywie horyzontalnej, niesformalizowanej, koleżeńskiej. Dla skutecznego procesu zarządzania jednostką doniosłą rolę ma utrzymanie wyraźnych granic pomiędzy tymi perspektywami. Innym, ważnym wymiarem zarządzania są relacje pomiędzy samymi pracownikami, tym bardziej, że także wewnątrz tej grupy istnieją relacje dominacji i podległości. Wreszcie jest osoba klienta, w relacjach do której winny dominować relacje partnerskie.

Pracownik socjalny, na każdym z etapów swojej pracy, narażony jest na sytuacje, które wzmacniają stres, prowadząc często do sytuacji kryzysowych, w konsekwencji do wypalenia zawodowego. Jak wspomniano wcześniej, w tym celu została wprowadzona superwizja jako metoda ograniczająca zmęczenie pracą.

Superwizja oznacza możliwość rozwoju zawodowego, rozwoju kompetencji – wiedzy, umiejętności i postaw. Oznacza – nie zawsze łatwą – drogę do poszerzenia samoświadomości i lepszego rozumienia... rozumienia siebie, rozumienia klientów, a w przypadku pracy socjalnej – także rozumienia zasad funkcjonowania instytucji pomocy społecznej<sup>12</sup>.

---

<sup>12</sup> M. Łuczyńska, A. Olech, *Wprowadzenie do superwizji pracy socjalnej*, dz. cyt., s. 5.

Jednakże nie wszyscy pracownicy i nie od razu podeszli czy nadal podchodzą do wdrażania superwizji tak rozumianej. Początkowo patrzono na superwizję, przyjmując dosłowne tłumaczenie słowa *supervision* z języka angielskiego, które brzmi: „nadzór, kontrola, dozór”. Traktowano ją jako jeszcze jedno narzędzie interwencji w relacje wewnętrzne panujące w instytucji; jako kolejny mechanizm kontroli. Niestety, w bardzo wielu przypadkach menedżerowie podmiotów pomocy społecznej rzeczywiście wykorzystywali superwizję właśnie w takim celu. Dzisiaj, kiedy wzrosła świadomość, na czym polega superwizja pracy socjalnej, podejście do superwizji ewaluuje w stronę bezpośredniego zaangażowania wszystkich uczestników instytucji pomocowej.

Bez względu na rodzaj superwizji istotne w procesie jej prowadzenia są wzajemne relacje pomiędzy uczestnikiem a superwizorem. Niewątpliwie musi to być osoba, która posiada szeroką wiedzę w aspekcie pracy socjalnej; zna metody i techniki pracy w tym zawodzie oraz problemy, jakich doświadczają klienci. Co więcej, wiedza i doświadczenie superwizora winny wykraczać poza zasoby osób superwizowanych – osoba ta winna posiadać znacznie większą wiedzę, umiejętności oraz kompetencje w tym zakresie. Powinna wzbudzać w superwizowanych refleksję nad wykonywanymi przez nich działaniami. Proces superwizyjny to proces liczony w latach, który sukcesywnie zwiększa w jej uczestnikach poziom wiedzy i umiejętności. Z drugiej strony istotne jest, aby uczestnicy tego procesu budowali płaszczyznę zaufania w oparciu o prawdę i wzajemny szacunek. Bywa jednak tak, że postawa superwizora odbiega daleko od oczekiwanej. Dochodzi albo do przyjęcia pozycji nadzorczej, kierowniczej, wszechwiedzącej, albo osoby uległej, starającej się „przypodobać” superwizowanym, jak również kierownictwu placówki. Pracownicy socjalni oczekują wprawdzie postawy życzliwości, ale nade wszystko profesjonalizmu w tym zakresie. Trzeba bowiem być świadomym tego, że w przebiegu procesu superwizyjnego dochodzi często do obnażenia głęboko skrywanych treści – nie tylko z obszaru życia zawodowego, ale i osobistego, rodzinnego. Ujawnienie tego typu informacji nakłada na osobę superwizora odpowiedzialność moralną. Wszelkie próby złamania tego zaufania skutkują niewyobrażalnymi stratami w sferze czysto ludzkiej – rujną to, co stanowi istotę superwizji, czyli zaufanie do drugiego człowieka: klienta, współtowarzysza pracy czy przełożonego. Jakże często domagamy się wolności, którą rozumiemy nie jako zadanie, ale jako zwolnienie od odpowiedzialności. Tymczasem do podstawowych granic współczesnej superwizji pracy socjalnej można zaliczyć: podmioty pracy socjalnej, superwizora, osoby współpracujące z pracownikiem socjalnym, społeczne otoczenia, ale nade wszystko osobę samego pracownika socjalnego. Niezwykle istotne stają się wartości, którymi kieruje się pracownik socjalny w swoim życiu. To one leżą u podstaw bu-



dowania relacji interpersonalnych, sposobu odnoszenia się do innych. Wielu pracowników socjalnych na forach społecznościowych czy w bezpośrednich rozmowach, także podczas prowadzonej superwizji podkreśla wszechobecne dylematy etyczne. Pomagając, ingerują oni w cudze życie, a tym samym nieustannie zastanawiają się, czy podejmowane przez nich decyzje są tymi właściwymi dla klienta. Niekiedy pracują na granicy prawa, zastanawiając się, czy podjąć działanie legalne czy skuteczne. W konsekwencji muszą odpowiedzieć sobie na pytanie, wobec kogo pozostać lojalnym: klienta czy społeczeństwa<sup>13</sup>. Wreszcie do głosu dochodzą wartości, często znacząco odmienne od tych reprezentowanych przez klienta, często od tych, których oczekuje system. I tutaj pojawia się najważniejsza granica superwizji – system normatywny, który leży u podstaw działania pracownika socjalnego. Problem pojawia się, kiedy system wartości, którym kieruje się w życiu pracownik, jest rozbieżny z systemem preferowanym przez ustawodawstwo. Jak długo można funkcjonować ze swoistym „rozdwojeniem normatywnym”, jak wpływa to na wykonywaną pracę zawodową, no i w jakim „potrzasku” aksjonormatywnym przychodzi egzystować w rodzinie? To tylko niektóre wyzwania stojące przed superwizorami pracy socjalnej, ale w perspektywie skuteczności superwizji jawią się jako egzystencjalne.

## Zakończenie

Deprecjonowanie superwizji pracy socjalnej to niewątpliwie duże nadużycie ze strony tych, którzy postrzegają ją jako przede wszystkim zagrożenie w budowaniu poczucia bezpieczeństwa, a więc i zaufania w miejscu pracy; w relacjach pomiędzy kierownikiem, współpracownikami, w konsekwencji – klientami. Jednakże nadal faktem pozostaje prawda, że mimo wprowadzanych standardów dla certyfikowanych superwizorów nadal istnieją obawy wśród pracowników socjalnych co do wymiaru etycznego samej superwizji. Nie ze względu na techniki jej prowadzenia, ale ze względu na „zarządzanie” pozyskanymi informacjami. Często sami superwizorzy wskazują na zakusy kadry menedżerskiej odnoszące się do – albo narzucenia przebiegu procesu superwizji, albo do ujawnienia pozyskanych przez nich informacji od pracowników. Na całe szczęście takie przypadki stają się coraz rzadsze.

Nadanie superwizji w Polsce wymiaru skodyfikowanego stanowi swoisty krok milowy w kierunku ugruntowania zaufania wszystkich podmiotów pro-

---

<sup>13</sup> *Dylematy etyczne pracy w pracy socjalnej i pomocy społecznej*, <https://ops.pl/2016/05/dylematy-etyczne-pracy-w-pracy-socjalnej-i-pomocy-spoecznej> (dostęp 28.10.2019).



cesu superwizyjnego, z niewątpliwą korzyścią zarówno dla samych pracowników, ich przełożonych, ale także dla klientów – odbiorców świadczonych usług. Co więcej, nie bez znaczenia pozostają korzyści, jakie pośrednio stają się udziałem rodzin pracowników socjalnych. Dobrze przygotowany pracownik, świadomy potencjalnych zagrożeń, jak również wyposażony w narzędzia maksymalnie ograniczające narastającą frustrację, a w konsekwencji nerwowość i irracjonalność zachowania, to także osoba, która potrafi oddzielić pracę zawodową od życia rodzinnego czy towarzyskiego. To pracownik przyjazny otoczeniu, w którym żyje i pracuje.

## Bibliografia

- Dylematy etyczne pracy w pracy socjalnej i pomocy społecznej*, <https://ops.pl/2016/05/dylematy-etyczne-pracy-w-pracy-socjalnej-i-pomocy-spoecznej/> (dostęp 28.10.2019).
- Łuczyńska M., Olech A., *Wprowadzenie do superwizji pracy socjalnej*, Warszawa 2013.
- Rozporządzenie Ministra Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej z dnia 2 grudnia 2016 r. w sprawie superwizji pracy socjalnej (Dz.U. z 2016, poz. 2087).
- Superwizja dla pracowników socjalnych – jak powinna wyglądać?*, <https://ops.pl/2017/08/superwizja-dla-pracownikow-socjalnych-wygladac/> (dostęp 23.10.2019).
- Superwizja pracy socjalnej*, red. Grewiński M., Skrzypczak B., Warszawa 2014.
- Szyszka M., *Zarządzanie superwizyjne*, w: *Superwizja pracy socjalnej*, red. M. Grewiński, B. Skrzypczak, Warszawa 2014.
- Ustawa z dnia 12 marca 2004 r. o pomocy społecznej (Dz.U. z 2004 Nr 64, poz. 593).
- Zasada-Chorab A., *Superwizja pracy socjalnej – doświadczenia polskie i zagraniczne*, <https://docplayer.pl/13734204-Superwizja-pracy-socjalnej-doswiadczenia-polskie-i-zagraniczne-dr-anna-zasada-chorab.html> (dostęp 23.10.2019).



## Relacja pomocowa w perspektywie superwizji pracy socjalnej – wybrane implikacje

**Abstrakt:** Relacja pomocowa jako jedna z istotnych relacji międzyludzkich stanowi ważny obszar zainteresowań dla pracy socjalnej oraz superwizji. W pracy socjalnej relacja pomocowa jest najważniejszym predyktorem działalności pracownika socjalnego. Wymaga od niego posiadania odpowiedniej wiedzy, umiejętności i wartości niezbędnych do prowadzenia procesu pomocowego. Z kolei w perspektywie superwizji pracy socjalnej relacja pomocowa może stać się pierwszoplanową kwestią dla procesu dekonstrukcji pracy socjalnej, która powinna sięgać nie tylko do zasobów osób wspieranych, ale i osób świadczących pomoc, tak by motywować jednych i drugich do dokonywania zmian we własnym funkcjonowaniu. Relacja pomocowa wywiera również duży wpływ na osobę superwizora, który za jej pośrednictwem warunkuje prawidłowy rozwój zawodowy i osobisty osób superwizowanych oraz wpływa na właściwą budowę etosu praktyki pracy socjalnej.

**Słowa kluczowe:** relacja pomocowa, praca socjalna, superwizja.

**Abstract:** The help relationship as one of the important interpersonal relations is an important area of interest for social work and supervision. In social work, the help relationship is the most important predictor of social worker activity. It requires him to have the appropriate knowledge, skills and values necessary to conduct the assistance process. On the other hand, in the perspective of supervision of social work, the help relation may become a key issue for the process of deconstruction of social work, which should reach not only to the resources of supported people, but also

people providing help, so as to motivate both to make changes in their own functioning. The help relationship also has a great impact on the supervisor, who through it determines the proper professional and personal development of supervised persons and affects the proper construction of the ethos of social work practice.

**Keywords:** relief relationship, social work, supervision.

## Wprowadzenie

Rozwój systemu pomocy społecznej niesie ze sobą konieczność zmian wymagających nie tylko wprowadzania nowych narzędzi pracy socjalnej, ale przede wszystkim wdrażania tych usług, które będą wspierać osoby profesjonalnie pomagające, tak by mogły one rozwijać się zawodowo, być kreatywne, otwarte na zmiany i gotowe do podnoszenia standardów pracy socjalnej.

Dobroniera Trawkowska<sup>1</sup> zauważa, że przez wiele lat w systemie pomocy społecznej nie przywiązywano uwagi do zagadnienia „jak wspierać wspierających”. Tworzono dynamiczne strategie wspierania klientów pomocy społecznej, aniżeli osób świadczących profesjonalną pomoc. Zróżnicowana co do oferowanych form praca socjalna nie pozostawała w porównywalnym stopniu wsparta superwizją, co powodowało powstanie deficytu w zakresie usług świadczonym osobom zajmującym się profesjonalnym wsparciem innych.

Odnosząc się aprobatywnie do pracy socjalnej prowadzonej przez pracowników socjalnych, nie sposób pominąć superwizji jako niezwykle ważnego narzędzia wspierającego osoby zaangażowane w relacje pomocowe. Superwizja pracy socjalnej stanowi kluczowy komponent sprzyjający osiągnięciu zmiany w rozwoju zawodowym i osobistym pracowników socjalnych. Osoby prowadzące aktywność zawodową o charakterze pomocowym, mającą na celu przynoszenie pozytywnych zmian i wspieranie klientów w procesie samodzielnego ich dokonywania<sup>2</sup>, nie będą dynamiczni w swoich działaniach, jeśli sami nie będą potrafili się rozwijać i korzystać ze wsparcia. Implementowanie pozytywnych zmian w relacji pomocowej zachodzącej pomiędzy pracownikiem so-

---

<sup>1</sup> D. Trawkowska, *Między teorią a praktyką aktywizacji. Dylematy teorii i praktyki aktywizacji w pomocy społecznej*, w: *Profesjonalna praca socjalna. Nowy paradygmat czy niedokończony zadanie?*, red. K. Piątek, K. Szymańska-Zybertowicz, Toruń 2011.

<sup>2</sup> Ch. Beckett, *Podstawy teorii dla praktyków pracy socjalnej*, Warszawa 2010; Ch. De Robertis, *Metodyka działania w pracy socjalnej*, Katowice 1998.

cialnym a klientem wydaje się być możliwe dzięki superwizji<sup>3</sup>, która opiera się głównie na analizie występujących problemów, określaniu ich przyczyn oraz poszukiwaniu sposobów ich rozwiązania. Dzięki superwizji tworzona jest płaszczyzna do refleksji nad własną praktyką oraz emocjami, jakie jej towarzyszą.

Superwizja może być prowadzona w różnych obszarach pracy socjalnej, a przede wszystkim w tych, w których pracownik socjalny napotyka różne trudności będące źródłem niepowodzeń w prowadzonej przez niego pracy socjalnej. Jednym z ważnych obszarów, których może dotyczyć superwizja, jest specyfika relacji pomocowej w pracy socjalnej.

## Relacja pomocowa w pracy socjalnej

Praca socjalna jako „działalność zawodowa mająca na celu pomoc osobom i rodzinom we wzmacnianiu lub odzyskiwaniu zdolności do funkcjonowania w społeczeństwie poprzez pełnienie odpowiednich ról społecznych oraz tworzenie warunków sprzyjających temu celowi”<sup>4</sup> wymaga od profesjonalnych „pomagaczy” posiadania podstawowej umiejętności, jaką jest nawiązywanie relacji z drugim człowiekiem. Praca socjalna nie jest świadczona przez instytucje, lecz przez konkretne osoby (pracowników socjalnych), a jej istotnym składnikiem staje się komunikacja, która warunkuje więzi międzyludzkie.

W perspektywie pomocy społecznej szczególnego znaczenia nabiera relacja pomocowa, która tworzy się pomiędzy pracownikiem socjalnym a klientem. Jest to relacja stanowiąca fundament pracy socjalnej, pozwalający na budowę nowej perspektywy funkcjonowania człowieka zmagającego się z wieloma trudnościami życiowymi.

W rozważaniach nad zagadnieniem relacji pomocowej w pracy socjalnej należy zwrócić uwagę na jej zakres definicyjny. Barbara Kowalczyk określa relację pomocową w pracy socjalnej jako

dynamiczną interakcję postaw i emocji pomiędzy pracownikiem a klientem, mającą na celu pomoc klientowi w osiągnięciu lepszego przystosowania pomiędzy nim samym a jego środowiskiem. W tym ujęciu relacja otwiera proces pomagania,

---

<sup>3</sup> E. Leśniak-Berek, *Superwizja z perspektywy jej uczestników – o czynnikach warunkujących skuteczność procesu superwizyjnego*, w: *Praca socjalna jako dyscyplina naukowa. Współczesne wyzwania wobec kształcenia i profesji*, red. M. Kawińska, J. Kurtyka-Chałas, Warszawa 2016, s. 199.

<sup>4</sup> Ustawa z dnia 12 marca 2004 r. o pomocy społecznej (Dz.U. z 2004 Nr 64, poz. 593, art. 6 par. 12).

w którym ujawniają się umiejętności diagnostyczne, interwencyjne pracownika socjalnego oraz właściwa pomoc.

Relacja pomocowa w pracy socjalnej bardzo często wpływa na efektywność działań pomocowych pracownika socjalnego. Budowanie właściwej relacji z klientem wymaga od niego zastosowania odpowiedniego sposobu komunikowania się, takiego który zakłada:

- 1) jasną koncepcję przekazu,
- 2) odpowiednią formę przekazu, przy zastosowaniu języka, który jest znany odbiorcy,
- 3) odpowiedni środek przekazu,
- 4) upewnienie się, że informacja dotarła do odbiorcy,
- 5) upewnienie się że została zrozumiana intencja nadanego przekazu,
- 6) monitorowanie reakcji odbiorcy, zwłaszcza w sytuacji, gdy warunkiem respektowania treści informacji jest jego przychyłość,
- 7) uzyskanie informacji zwrotnej<sup>5</sup>.

Dużą rolę w nawiązywaniu relacji pomocowej odgrywa również umiejętność słuchania i obserwacji, która wpisuje się zarazem w obszar diagnostyczny pracy socjalnej. Profesjonalny „pomagacz”, nawiązując relację pomocową, nie tylko aktywnie słucha klienta, ale jest przede wszystkim zainteresowany wypowiedzianymi przez niego treściami i omawianym tematem. Cierpliwie czeka na wypowiedzi rozmówcy, unika ich przerywania, stara się konstruktywnie powracać do wątku rozmowy, tak by odnaleźć te elementy wypowiedzi, które mogą wskazywać na rozwiązanie problemu klienta. Pamięta również o tym, że w niektórych sytuacjach klienci nie potrafią właściwie komunikować swoich potrzeb i obaw, przekazując niespójne komunikaty werbalne i niewerbalne.

Jak zaznacza Norbert Pikula, „jeśli proces komunikowania będzie opierał się na precyzyjności oraz konfrontowaniu, to zawiązująca się relacja pomagania pozwoli na wytworzenie elastycznego planu pomocy, który pozwoli jednostce lub grupie na jak największą aktywność w celu poprawy sytuacji życiowej”<sup>6</sup>. Uwzględnianie potrzeb wspomaganego, kierowanie się jego dobrem to podstawowy warunek działań pomocowych prowadzonych przez pracownika socjalnego. Niewątpliwie w relacji pomocowej zachodzącej pomiędzy pracownikiem socjalnym a klientem zaobserwować można pewnego rodzaju ograniczenia. Partnerem, który odpowiada za jej ostateczny kształt, pozostaje bowiem pracownik socjalny. Dlatego bardzo często przyjmuje on na siebie funkcję kontrolera, któ-

---

<sup>5</sup> J. Penc, *Komunikacja i negocjowanie w organizacji*, Warszawa 2010, s. 133.

<sup>6</sup> N. Pikula, *Feedback w pracy socjalnej*, „Labor et Educatio” 2013 nr 1, s. 147.

ra wymaga od niego podjęcia w niektórych sytuacjach działań nie zawsze spójnych z wolą klienta, a nawet mogących pozostać w opozycji do niego (zwłaszcza gdy związane są one z ochroną zdrowia i życia dzieci).

Osoby zajmujące się profesjonalną pomocą musi cechować szczególna wrażliwość, otwartość oraz empatyczność w budowaniu relacji z odbiorcą wsparcia, tak by nie skazywać go na bycie wyłącznie biernym biorcą pomocy. Relacja pomocowa może opierać się na celowych i świadomych działaniach pracownika socjalnego zmierzających do wprowadzenia zmian w funkcjonowaniu klienta (w odpowiednim czasie i ilości)<sup>7</sup>, jednak należy pamiętać, że realizatorem tych zmian pozostaje wyłącznie klient.

W procesie pomagania pożądaną postawą pomagającego jest postawa określana przez Tadeusza Kotarbińskiego<sup>8</sup> społecliwym opiekunem. Postawa ta charakteryzuje się wrażliwością na cudze potrzeby, życzliwym usposobieniem względem wspomaganych, skłonnością do pomagania i niezawodnością. Niestety współczesne realia systemu pomocy społecznej, sterroryzowane biurokratyczną praktyką pomocową, nie zawsze sprzyjają tej postawie u pracowników socjalnych. Niektórzy z nich widzą siebie tylko jako urzędników, wykonujących powierzone im przez instytucje obowiązki. Tak sytuacja jest najbardziej powszechną pułapką, której ulegają pomagający<sup>9</sup>, która bardzo często skłania do nadmiernego eksponowania czy wręcz wykorzystywania pozycji zawodowej dla uzyskania własnych korzyści (np. płynących z posiadanej władzy). Przekonanie, że człowiek dający pomoc to człowiek silny, ważny, dobry, pod jakimś względem lepszy od osoby wspomaganej, która jest często słaba, nieporadna czy zależna od innych, w niektórych środowiskach może być nadmiernie utrwalane w świadomości określonych grup społecznych<sup>10</sup>.

Pracownik socjalny, budując relację z klientem, tak jak i inne relacje społeczne, musi pamiętać, że mogą one mieć różny charakter. Mogą być satysfakcjonujące dla każdej ze stron, szczególnie gdy wiążą się z określonymi korzyściami, lub wyraźnie obciążające jedną z nich, gdy pojawiają się błędne praktyki wpływające na prowadzoną pracę socjalną.

---

<sup>7</sup> B. Kowalczyk, J. Kowalczyk, A. Karczewska, *Pracownik socjalny w perspektywie zarządzającego procesem zmiany. Wykorzystanie teorii zarządzania do rozwoju kompetencji pracownika socjalnego*, Warszawa 2014, s. 75.

<sup>8</sup> T. Kotarbiński, *Medytacje o życiu godziwym*, Warszawa 1986, s. 68.

<sup>9</sup> D. E. Casanovas, W. C. Chalcoff, *Sztuka pomagania. Jak dawać i przyjmować pomoc*, Białystok 2011, s. 129.

<sup>10</sup> H. Sęk, *Podstawowe rodzaje pomocy psychologicznej*, w: *Spoleczna psychologia kliniczna*, red. H. Sęk, Warszawa 2000, s. 367.

Zdaniem Katarzyny Otrębskiej-Popiołek<sup>11</sup> w relacjach pomocowych może wystąpić różny rodzaj motywacji, za pomocą której uruchamiane są przez pomagającego działania pomocowe. Autorka wskazuje na motywację altruistyczną, egocentryczną oraz konformistyczną. W przypadku motywacji altruistycznej<sup>12</sup> pomagający przedkłada potrzeby i korzyści wspomaganego ponad potrzeby i korzyści własne, głównie dla poprawy dobrostanu wspomaganego lub własnej samooceny. Z kolei w przypadku motywacji egocentrycznej działania pomocowe są uruchamiane za sprawą motywów zewnętrznych pomagającego i wiążą się z oczekiwaniem określonych wzmocnień. Stawianie na pierwszym planie obowiązujących (np. w danej organizacji) norm i zasad, bezrefleksyjne ich respektowanie, a także traktowanie powierzchwniowo potrzeb wspomaganego wskazuje natomiast na motywację konformistyczną pomagającego. Pracownicy socjalni w relacji pomocowej zazwyczaj kierują się nie jednym, a kilkoma motywami występującymi równolegle. Pamiętać należy, że pomoc nie służy jedynie wspomaganemu, lecz także pomagającemu, gdyż świadcząc pomoc, realizuje się on jako istota ludzka<sup>13</sup>.

## Poczucie obciążeń zawodowych u pracowników socjalnych

Podstawowym wyznacznikiem pracy osób zajmujących się profesjonalną pomocą jest nawiązywanie relacji: pomagający – osoba przyjmująca pomoc. W relacji tej ogromną rolę odgrywa „bliski kontakt interpersonalny wykorzystujący także procesy zaangażowania i wymiany emocjonalnej”<sup>14</sup>. Oznacza to, że materialne gratyfikacje wynikające z pełnienia roli zawodowej często nie są w stanie zbilansować kosztów, szczególnie tych emocjonalnych, ponoszonych przez jednostkę wykonującą pracę o tym charakterze.

---

<sup>11</sup> K. Otrębska-Popiołek, *Człowiek w sytuacji pomocy. Psychologiczna problematyka przyjmowania i udzielania pomocy*, Katowice 1991, s. 45–46.

<sup>12</sup> Jerzy Karyłowski w książce *O dwóch typach altruizmu* (Wrocław 1982) wyróżnia dwa typy motywacji altruistycznej: 1) motywację egocentryczną – pomagający koncentruje się wówczas na potrzebach i uczuciach wspomaganego, dążąc do wzmocnienia jego dobrostanu, stawia „Ty ponad Ja”; 2) motywację endocentryczną – bodźcem uruchamiającym działanie pomocowe jest dążność pomagającego do poprawy własnego samopoczucia i samooceny, tak by nie dopuścić do ich spadku.

<sup>13</sup> C. Casanovas, F. Chalcoff, *Sztuka pomagania...*, dz. cyt., s. 101.

<sup>14</sup> H. Sęk, *Wypalenie zawodowe u nauczycieli. Społeczne i podmiotowe uwarunkowania*, w: *Psychologiczno-edukacyjne aspekty przesilenia systemowego*, red. J. Brzeziński, Z. Kwieciński, Toruń 2000, s. 99.



Praktyka pracy socjalnej pokazuje, że nierealistyczne oczekiwania klientów i ich rodzin co do skuteczności oddziaływań pracowników socjalnych, konieczność podejmowania ważnych decyzji dotyczących ich życia lub zdrowia, brak wsparcia ze strony instytucji, swoista przemoc wewnątrzinstytucjonalna to tylko niektóre z sytuacji niosących ze sobą szczególnie ładunek stresowych kombinacji dla samych pracowników socjalnych. Dodatkowo pojawiająca się odpowiedzialność za wykonywane czynności, która nie jest efektem subiektywnych odczuć pracownika socjalnego, lecz elementem systemu prawnego i administracyjnego, może powodować zwątpienie w posiadane kompetencje, a nawet utratę wiary w sens pozostawania nadal w zawodzie. Te i inne sytuacje mogą prowadzić do poczucia obciążenia zawodowego u pracowników socjalnych, a zarazem wpływać na jakość i efektywność pracy socjalnej.

Stres w zawodach społecznych zdaniem Jacka Pyżalskiego<sup>15</sup> związany jest z:

- pracą na rzecz drugiego człowieka, który potrzebuje pomocy oraz wsparcia;
- pracą, która wymaga troski, odpowiedzialności oraz dawania siebie;
- pracą, która jest związana z silną presją społeczeństwa;
- brakiem wsparcia instytucjonalnego, którego doświadczają przedstawiciele zawodów społecznych.

Ponadto wśród głównych czynników wpływających na stan emocjonalny pracowników socjalnych są: a) duża liczba klientów; b) negatywne emocje klientów; c) świadomość nieodwracalnych skutków własnych działań kierowanych do innych ludzi, które wynikają z pełnionej roli zawodowej; d) konieczność motywowania i przekonywania ludzi do działań związanych z uczuciem dyskomfortu<sup>16</sup>.

Trudności, jakie napotykają pracownicy socjalni w nawiązywaniu relacji pomocowej, mogą także dotyczyć nie tyle problemów klientów, co ich specyfiki zachowania. Niektórzy klienci cechują się agresją, wyuczoną bezradnością, trudnościami adaptacyjnymi związanymi z chorobą, niepełnosprawnością lub uzależnieniami, trudnościami w sferze opiekuńczo-wychowawczej. Pozostali przeżywają osobliwe i nieprzewidywalne kryzysy, których następstwem są nie-naturalne zachowania, zagrażające ich zdrowiu i życiu. Jeszcze inni doświadczają urazowych przeżyć (np. wykorzystanie seksualne, przemoc fizyczna), których następstwa mogą prowadzić do „wystąpienia u osób pomagających podobnych objawów do tych, jakie przeżywają ich klienci”<sup>17</sup>.

---

<sup>15</sup> J. Pyżalski, *Psychospołeczne zagrożenia zdrowia polskich pedagogów*, Lublin 2005.

<sup>16</sup> B. Bajcar, A. Borkowska, A. Czerw, A. Gąsiorowska, *Satysfakcja z pracy w zawodach z misją społeczną. Psychologiczne uwarunkowania*, Gdańsk 2011.

<sup>17</sup> J. Piątek, *Stres pomagania ludziom w kryzysach*, „Nowiny Psychologiczne” 1998 nr 1, s. 20

Skutki stresu zawodowego mogą przejawiać się w wielu aspektach życia pracownika socjalnego, powodując, jak wskazuje Marta Czechowska-Bieluga<sup>18</sup>:

- pogorszenie stanu zdrowia (zaburzenia somatyczne);
- zmiany w sferze emocjonalno-poznawczej (lęk, irytacja, wzrost napięcia psychicznego, obniżone samopoczucie);
- zmiany w zachowaniach (obniżenie wydajności pracy, podatność na wypadki, rezygnacja z założonych celów).

Relacja pomocowa jest tą relacją interpersonalną, w której obaj partnerzy, znajdując się we wspólnej sytuacji, czują się związani ze sobą w taki sposób, że powstaje układ sprzężony ról, w którym jedna osoba pełni rolę pomagającego, druga z kolei wspomaganego<sup>19</sup>. Sama Helena Radlińska mówiąc o pracy społecznej wielokrotnie podkreślała, że „usiłuje ona przetwarzać życie zbiorowe i w związku z nim życie jednostek, przez trud i twórczość, przez siły wszystkich”<sup>20</sup>, także pracowników socjalnych, którzy nawiązując relację pomocową z klientem, niejednokrotnie wykonują nadzwyczajny wysiłek emocjonalny (szczególnie w sytuacji gdy są potępiani, oskarżani i traktowani jak intruzi przez klienta), by pomóc drugiemu człowiekowi, pokonać jego trudności życiowe.

Specyfika relacji pomocowej w pracy socjalnej może wzbudzać zatem u samych pracowników socjalnych wiele wątpliwości. Pojawia się dylemat, czy relacja pomocowa w pracy socjalnej zawsze jest relacją dobrą dla pracownika socjalnego, jak zatem budować właściwą relację pomocową z klientem, by pracownik socjalny nie odczuwał strat, jak nawiązywać relację pomocową z klientem, który nie chce współpracować? Te i inne pytania bardzo często stają się głównymi treściami superwizji pracy socjalnej.

## Relacja pomocowa w superwizji pracy socjalnej

Superwizja w pracy socjalnej jest pojęciem szerokim, posiadającym unormowanie historyczne, jednocześnie przechodzącym w ostatnich latach istotną ewolucję w obszarze systemu pomocy społecznej w Polsce (szczególnie w zakresie jej wdrażania). Superwizja uznana jest jako szczególna metoda usprawniania realizacji celów instytucji i profesjonalnego doskonalenia służb społecznych<sup>21</sup>.

---

<sup>18</sup> M. Czechowska-Bieluga, *Poczucie zadowolenia z życia pracowników socjalnych w socjopedagogicznej perspektywie uwarunkowań pełnionej roli zawodowej*, Lublin 2013.

<sup>19</sup> K. Otrębska-Popiołek, *Człowiek w sytuacji pomocy...*, dz. cyt., s. 17–18

<sup>20</sup> H. Radlińska, *Istota i zakres służby społecznej*, „Opiekun Społeczny” 1947 nr 5–6, s. 226.

<sup>21</sup> J. Bylica, *Idea superwizji pracy profilaktyczno-resocjalizacyjnej w środowisku otwartym*, w: *Streetworking. Aspekty teoretyczne i praktyczne*, red. M. Michel, Kraków 2011.

Dla pracowników socjalnych, asystentów rodzin, superwizja jest wymianą doświadczeń, wiedzy, umiejętności oraz okazją do wspólnej analizy trudności, problemów pojawiających się w pracy socjalnej. W wielu sytuacjach pozwala na odkrywanie mniej świadomych uczuć i przekonań wynikających z barier w pracy z klientami, ale i również źródeł własnych sukcesów.

Superwizja pracy socjalnej, tak jak sama praca socjalna, opiera się na relacji pomocy. Barbara Kowalczyk<sup>22</sup> podkreśla, że relację pomiędzy superwizorem a osobą superwizowaną można przyrównać do relacji pracownika socjalnego z klientem. Pamiętać jednak należy, że szerszym obszarem dla superwizji pozostaje analiza relacji pomocowej istniejącej pomiędzy pracownikiem socjalnym a jego klientem niż perspektywa interpersonalna zachodząca w procesie superwizji.

Doświadczenia nabyte w procesie superwizji nigdy nie są jednakowe dla osób biorących w nim udział. Niemniej jednak problemy poruszane podczas superwizji dotyczą już większości osób zajmujących się pracą socjalną. Jednym z ciekawych zagadnień, które może być poddawane analizie podczas superwizji są relacje tworzące się w procesie pomocowym. Istota tych relacji ujawnia pełną gamę różnorodnych trudności i problemów, z którymi spotykają się pracownicy socjalni. W tym kontekście podejmowana jest wówczas superwizja relacyjna, wymagająca od superwizora „wcielenia się” w role przyjmowane przez pracownika socjalnego celem dokonania ponownej analizy (często z udziałem innych osób superwizowanych) przyczyn trudności pojawiających się w relacji pomocowej. Efektem superwizji relacyjnej jest uzyskanie przez pracownika socjalnego nowej, szerszej perspektywy widzenia określonych problemów, tak by mógł on ukonkretnić ich diagnozę i przyjąć lepszą strategię w nawiązywaniu kolejnych relacji.

Literatura przedmiotu wskazuje, że superwizja relacyjna, wykorzystująca trzy funkcje: rozwojową, zasobową i jakościową, pozwala na zwiększenie umiejętności konstruktywnego budowania relacji pomocowych przez pracowników socjalnych. Głównym celem funkcji rozwojowej tej superwizji jest „zwiększenie umiejętności rozumienia i zdolności osób poddawanych superwizji przez refleksję i obserwację ich pracy z klientami”<sup>23</sup>. W tym kontekście praca superwizora polega przede wszystkim na zapewnieniu pracownikowi socjalnemu czasu do refleksji nad pracą socjalną, tak by mógł on lepiej zrozumieć jej istotę i potrafił dokonać wyboru odpowiednich umiejętności, które pozwolą mu spojrzeć na określone trudności z nowej perspektywy<sup>24</sup>.

---

<sup>22</sup> B. Kowalczyk, J. Kowalczyk, A. Karczewska, *Pracownik socjalny w perspektywie zarządzającego procesem zmiany...*, dz. cyt.

<sup>23</sup> R. Hawkins, P. Shohet, *Supervision in the Helping Professions*, London 2006, s. 57.

<sup>24</sup> R. Hawkins, P. Shohet, *Supervision in the Helping Professions*, dz. cyt., s. 58–59.

Z kolei funkcja zasobowa superwizji relacyjnej wymaga od superwizora zastanowienia się nad uczuciami superwizowanego, tak by jednocześnie zachęcić go do wyrażania emocji, szczególnie tych, które utrudniają prawidłowe spostrzeżenie określonej sytuacji problemowej. W tym obszarze superwizor próbuje zwrócić uwagę na zasoby (szczególnie osobowe) pracowników socjalnych celem ustalenia, kim są pracownicy socjalni jako osoby, a kim jako pracownicy. Zakłada się przy tym optymalizacyjne korzystanie z zasobów osób superwizowanych<sup>25</sup>.

Za badanie relacji pracownika z jego klientami odpowiada funkcja jakościowa superwizji relacyjnej. Dzięki jej zastosowaniu w procesie superwizji możliwe staje się zadawanie pytań o cel działań pracowników socjalnych, o potrzeby, które zaspokajają, o fakt odpowiedzialności instytucjonalnej. Superwizja w ujęciu jakościowym jest niezbędna dla relacyjnej pracy socjalnej, gdyż w wielu przypadkach służy „odpłytywaniu” pracownika od klienta, tak by bronić go przed zbyt dużym zaangażowaniem w jego sprawy<sup>26</sup>.

Pamiętać należy również, że poziom zadowolenia osoby superwizowanej z relacji superwizyjnej ma związek nie tyle z kwestiami omawianymi podczas sesji superwizyjnej, co raczej z jej niewidocznymi elementami, takimi jak styl superwizora, jego teorie czy założenia<sup>27</sup>. Superwizor oddziałuje nie tylko poprzez bezpośrednie przekazywanie wiedzy i pomoc w doskonaleniu umiejętności pracownika socjalnego, ale również poprzez budowanie relacji pomocowej z superwizowanym. Relacji, której celem jest dostarczenie pracownikowi socjalnemu inspiracji do praktykowania umiejętności konstruktywnego budowania relacji pomocowych, pozwalających na odniesienie nie tyle sukcesu zawodowego, ale i satysfakcji osobistej. Pomoc oferowana przez superwizora powinna umożliwić pracownikowi socjalnemu rozwój własnych kompetencji, pod warunkiem, że podejmowane przez niego interwencje dotyczą jedynie tych sytuacji, w których to pracownik socjalny zwraca się o sugestię. W relacji pomocowej superwizor dostrzega indywidualność superwizowanego, nie osądza czy krytykuje, lecz pozostaje na pozycji moderatora i doradcy.

---

<sup>25</sup> R. Hawkins, P. Shohet, *Supervision in the Helping Professions*, dz. cyt., s. 59.

<sup>26</sup> R. Hawkins, P. Shohet, *Supervision in the Helping Professions*, dz. cyt., s. 59

<sup>27</sup> A. A. Krause, G. J. Allen, *Perceptions of counselor supervision: An examination of Stoltenberg's model from the perspective of the supervisor and supervisee*, „Journal of Counseling Psychology” 35 (1988) no. 1, s. 77–80.

## Zakończenie

Analogia odnosząca się do sposobu budowania relacji pomocowej w procesie superwizyjnym oraz w perspektywie pracy socjalnej pozwala zrozumieć, jak istotna jest ta relacja dla osób zajmujących się profesjonalnym świadczeniem pomocy. Wiedza na temat trudności, problemów, emocji występujących w relacjach pomocowych nie tylko staje się przydatna dla pracownika socjalnego, ale również i dla samego superwizora, którego celem jest efektywne wsparcie superwizowanego w pokonywaniu określonych przeszkód.

Pracownik socjalny wnosi do procesu pomocowego indywidualną konfigurację umiejętności interpersonalnych o różnym oddziaływaniu na partnerów relacji pomocowej. Własnym działaniem może wywoływać różne sytuacje, niekoniecznie sprzyjające jego efektywności. Z kolei superwizor w procesie pomocowym zachodzącym w superwizji stara się wyjaśnić czynnikowe i zadaniowe konteksty posiadanych przez pracownika socjalnego umiejętności, tak by pokazać mu obszar zmian, które usprawnią jego działanie.

Pracownicy socjalni, superwizorzy, przyjmując na siebie rolę „pomagaczy”, muszą pamiętać, że służą drugiemu człowiekowi. Proces pomocowy opiera się na relacjach, w których ważne są takie komponenty jak: zrozumienie, zdolność do współdziałania, zaufanie, otwartość do dzielenia się zarówno swoimi niepowodzeniami, jak i sukcesami, troska o dobro własne i innych.

## Bibliografia

- Bajcar B., Borkowska A., Czerw A., Gąsiorowska A., *Satysfakcja z pracy w zawodach z misją społeczną. Psychologiczne uwarunkowania*, Gdańsk 2011.
- Beckett Ch., *Podstawy teorii dla praktyków pracy socjalnej*, Warszawa 2010.
- Bylica J., *Idea superwizji pracy profilaktyczno-resocjalizacyjnej w środowisku otwartym*, w: *Streetworking. Aspekty teoretyczne i praktyczne*, red. M. Michel, Kraków 2011.
- Czechowska-Bieluga M., *Poczucie zadowolenia z życia pracowników socjalnych w socjopedagogicznej perspektywie uwarunkowań pełnionej roli zawodowej*, Lublin 2013.
- Casanovas C., Chalcoff F., *Sztuka pomagania. Jak dawać i przyjmować pomoc*, Białystok 2011.
- De Robertis Ch., *Metodyka działania w pracy socjalnej*, Katowice 1998.
- Hawkins R., Shohet P., *Supervision in the Helping Professions*, London 2006.
- Karyłowski J., *O dwóch typach altruizmu*, Wrocław 1982.
- Kotarbiński T., *Medytacje o życiu godziwym*, Warszawa 1986.
- Kowalczyk B., Kowalczyk J., Karczevska A., *Pracownik socjalny w perspektywie zarządzającego procesem zmiany. Wykorzystanie teorii zarządzania do rozwoju kompetencji pracownika socjalnego*, Warszawa 2014.

- Krause A. A., Allen G. J., *Perceptions of counselor supervision: An examination of Stoltenberg's model from the perspective of the supervisor and supervisee*, „Journal of Counseling Psychology” 35 (1988) no. 1, s. 77–80.
- Leśniak-Berek E., *Superwizja z perspektywy jej uczestników – o czynnikach warunkujących skuteczność procesu superwizyjnego*, w: *Praca socjalna jako dyscyplina naukowa. Współczesne wyzwania wobec kształcenia i profesji*, red. M. Kawińska, J. Kurtyka-Chałas, Warszawa 2016.
- Otrębska-Popiołek K., *Człowiek w sytuacji pomocy. Psychologiczna problematyka przyjmowania i udzielania pomocy*, Katowice 1991.
- Penc J., *Komunikacja i negocjowanie w organizacji*, Warszawa 2010.
- Piątek J., *Stres pomagania ludziom w kryzysach*, „Nowiny Psychologiczne” 1 (1998), s. 15–23.
- Pikuła N., *Feedback w pracy socjalnej*, „Labor et Educatio” 2013 nr 1, s. 139–151.
- Pyżalski J., *Psychospołeczne zagrożenia zdrowia polskich pedagogów*, Lublin 2005.
- Radlińska H., *Istota i zakres służby społecznej*, „Opiekun Społeczny” 1947 nr 5–6, s. 224–230.
- Sęk H., *Wybrane zagadnienia psychoprofilaktyki*, w: *Społeczna psychologia kliniczna*, red. H. Sęk, Warszawa 2000.
- Sęk H., *Wypalenie zawodowe u nauczycieli. Społeczne i podmiotowe uwarunkowania*, w: *Psychologiczno-edukacyjne aspekty przesilenia systemowego*, red. J. Brzeziński, Z. Kwieciński, Toruń 2000.
- Trawkowska D., *Między teorią a praktyką aktywizacji. Dylematy teorii i praktyki aktywizacji w pomocy społecznej*, w: *Profesjonalna praca socjalna. Nowy paradygmat czy niedokończony zadanie?*, red. K. Piątek, K. Szymańska-Zybertowicz, Toruń 2011.
- Ustawa z dnia 12 marca 2004 r. o pomocy społecznej (Dz.U. z 2004 Nr 64, poz. 593).

## Superwizja w placówkach oświatowych – możliwość czy konieczność

**Abstrakt:** Superwizja jest metodą pracy popularną w pracy socjalnej czy w psychoterapii. W placówkach oświatowych działania superwizyjne są rzadkie i często traktowane jako kosztowna innowacja czy niepotrzebny eksperyment. Podejście takie skutkuje tym, że nauczyciele pozostają bez wsparcia wobec rosnącej liczby dzieci o specjalnych potrzebach rozwojowych. Czy zatem w ramach pomocy psychologiczno-pedagogicznej w każdej placówce oświatowej pedagogzy nie powinni mieć zapewnionego prawa do superwizji? Niniejszy artykuł stanowi próbę odpowiedzi na powyższe pytanie w oparciu o akty prawa oświatowego oraz wyniki badań naukowych. W podsumowaniu zostały zaś zawarte praktyczne wskazówki dotyczące dalszych działań, które mogą podjąć nauczyciele, dyrektorzy i ustawodawcy.

**Słowa kluczowe:** superwizja, oświata, kompetencje, innowacja, ewaluacja.

**Abstract:** Supervision is a popular work method in social work or psychotherapy. In educational institutions, supervision activities are rare and often treated as costly innovation or an unnecessary experiment. This approach results in teachers being unsupported in the face of the growing number of children with special development needs. Therefore, should psychological and pedagogical help in every educational institution not be allowed to educators? This article is an attempt to answer the above question based on acts of education law and the results of scientific research. The summary contains practical tips for further actions that teachers, principals and legislators can take.

**Key words:** supervision, education, competences, innovation, evaluation.

## Wprowadzenie

W Młodzieżowym Ośrodku Wychowawczym Księży Orionistów w Warszawie superwizja pojawiła się już kilka lat temu. Pracownicy i dyrekcja uznali, że jest to konieczne działanie w celu zapewnienia dalszego funkcjonowania na wysokim poziomie placówki, której integralną częścią jest szkoła podstawowa. To przykład, który pokazuje, że superwizja, kojarzona dziś głównie z obszarem pracy socjalnej oraz psychoterapii czy psychologii, może z powodzeniem być realizowana w edukacji, ponieważ wśród zawodów wsparcia społecznego można wymienić nauczycieli<sup>1</sup>.

Obecnie jednak problematyka superwizji w oświacie może być rozpatrywana raczej w kontekście eksperymentu pedagogicznego, czerpiącego zasady, formy czy cele poszczególnych działań praktycznych z literatury z zakresu pracy socjalnej i psychoterapii.

## Superwizja w edukacji – problemy z definicją

Pojęcie superwizji w Polsce jest najczęściej (lub wręcz wyłącznie) kojarzone z pracą socjalną oraz psychoterapią. W literaturze przedmiotu „superwizja” jest ogólnie definiowana jako praca nad pracą, metaanaliza, będąca połączeniem nauki, treningu, edukacji i wsparcia organizacji lub instytucji<sup>2</sup>.

W pracy socjalnej jest ona rozumiana jako rodzaj pozbawionej idei kontroli interwencji, dokonywanej przez zewnętrznego superwizora, będącej procesem i relacją mającą na celu ocenę pracy pracowników socjalnych oraz towarzyszących jej uczuć<sup>3</sup>. Interwencja ta polega na ustawicznym rozwoju zawodowym pracowników socjalnych, służącym utrzymaniu wysokiego poziomu świadczonych usług, zachowaniu i wzmacnianiu kompetencji zawodowych, udzielaniu wsparcia, poszukiwaniu źródeł trudności w pracy i możliwości ich pokonywania (art. 121a ustawy o pomocy społecznej).

Z kolei w psychoterapii pojęcie to jest postrzegane m.in. jako proces uczenia się i ciągłego rozwoju zawodowego służący wzmacnianiu profesjonalnych kompetencji poprzez poszukiwanie źródeł trudności w pracy i możliwości ich pokonania. Jest to profesjonalny dialog, w którym omawiane są kwestie po-

---

<sup>1</sup> A. Czerw, A. Borkowska, *Praca zawodowa jako obszar realizowania misji społecznej*, „Psychologia Społeczna” 5 (2010) nr 4 (15), s. 303–315; zob. też H. Sęk, R. Cieślak, *Wsparcie społeczne – sposoby definiowania, rodzaje i źródła wsparcia, wybrane koncepcje teoretyczne*, w: *Wsparcie społeczne, stres i zdrowie*, red. H. Sęk, R. Cieślak, Warszawa 2004.

<sup>2</sup> T. Morrison, *Staff supervision in social care*, Brighton 2005.

<sup>3</sup> R. L. Barker, *The Social Work Dictionary, 5th Edition*, Washington 2002.



znawcze, emocjonalne i etyczne wynikające z trójstronnej relacji pomiędzy klientem, pracownikiem i placówką, umożliwiające praktykom refleksję nad jakością swej pracy<sup>4</sup>.

Poszukiwania definicji odnoszącej superwizję do obszaru edukacji wykazały nie tylko brak rzetelnych polskich publikacji w tym zakresie, ale również fakt ukierunkowanego rozumienia tego pojęcia w publikacjach zagranicznych. W literaturze zagranicznej czy w tamtejszych aktach prawnych omawiane pojęcie jest bowiem najczęściej tożsame z kontrolą, ewaluacją wewnętrzną i zewnętrzną oraz nadzorem pedagogicznym czy gospodarczym i planowaniem budżetu<sup>5</sup>. Tzw. personel pomocniczy (superwizorzy) musi zatem realizować trzy podstawowe działania: nadzór, udzielanie wsparcia i pośredniczenie między niższym i wyższym poziomem administracji. Zatem tak rozumiana superwizja ma zawsze dwa wymiary: administracyjny i pedagogiczny<sup>6</sup>.

W Polsce kwestia nadzoru pedagogicznego jest uregulowana prawnie i powszechna w literaturze, dotyczącej m.in. zarządzania. Nie jest jednak tożsama z pojęciem superwizji. Czy jednak oba pojęcia należy rozdzielać? Wydaje się, że praktyka pedagogiczna coraz wyraźniej wymusza takie działanie. Poniżej dokonano porównania ww. pojęć.

Tabela 1. Nadzór pedagogiczny i superwizja w oświacie

Kryterium	Nadzór pedagogiczny w oświacie	Superwizja w oświacie (w oparciu o implikacje z pracy społecznej i psychoterapii)
Regulacja prawna <sup>7</sup>	Każda placówka jest zobowiązana do realizacji działań nadzoru pedagogicznego w świetle m.in.: - Ustawy z dnia 14 grudnia 2016 r. Prawo oświatowe - Rozporządzenia Ministra Edukacji Narodowej z dnia 25 sierpnia 2017 r. w sprawie nadzoru pedagogicznego	Brak uregulowań prawnych. Wskazania do superwizji wynikają z badań naukowych i oddolnych inicjatyw nauczycieli.

<sup>4</sup> M. Łuczyńska, A. Olech, *Wprowadzenie do superwizji pracy społecznej*, Warszawa 2013.

<sup>5</sup> J. Ramezan, E. Mitra, *Principles for Educational Supervision and Guidance*, „Journal of Sociological Research” 4 (2013) no. 2, s. 280–290; M. Nowicka, A. Wzorek, *Superwizja w szkole. Model i koncepcja wdrożenia*, Warszawa 2016.

<sup>6</sup> G. Carron, A. De Grauwe, *Current issues in supervision: a literature review*, Paris 1997.

<sup>7</sup> Dokładny wykaz aktów prawnych dotyczących nadzoru pedagogicznego jest dostępny m.in. na stronie [www.bip.kuratorium.katowice.pl/index.php/nadzor-pedagogiczny-bip/akty-prawne/akty-prawne-na-rok-szkolny-2019-2020](http://www.bip.kuratorium.katowice.pl/index.php/nadzor-pedagogiczny-bip/akty-prawne/akty-prawne-na-rok-szkolny-2019-2020) (dostęp 20.01.2020).

Kryterium	Nadzór pedagogiczny w oświacie	Superwizja w oświacie (w oparciu o implikacje z pracy społecznej i psychoterapii)
Cel	<p>Wynikają z przepisów prawnych:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ocena stanu i warunków działalności dydaktycznej, wychowawczej i opiekuńczej szkół, placówek i nauczycieli;</li> <li>- analiza i ocena efektów działalności dydaktycznej, wychowawczej i opiekuńczej oraz innej działalności statutowej szkół i placówek;</li> <li>- udzielanie pomocy szkołom, placówkom i nauczycielom w wykonywaniu ich zadań dydaktycznych, wychowawczych i opiekuńczych;</li> </ul>	<p>Brak uregulowań w tym zakresie. Propozycja:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- wprowadzanie i utrzymywanie profesjonalnych standardów pracy,</li> <li>- wzmacnianie kompetencji zawodowych oraz podnoszenie efektywności ich pracy;</li> <li>- udzielanie wsparcia pracownikom, sprzyjanie ich rozwojowi zawodowemu oraz zapobieganie wypaleniu zawodowemu;</li> </ul>
Cel	<ul style="list-style-type: none"> <li>- inspirowanie nauczycieli do innowacji pedagogicznych, metodycznych i organizacyjnych.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- zdobywanie umiejętności pozwalających na prawidłowe identyfikowanie trudności w pracy, ich źródeł oraz sposobów rozwiązywania;</li> <li>- wzmacnianie umiejętności komunikowania się pracowników ze współpracownikami oraz otoczeniem społeczno-gospodarczym.</li> </ul>
Osoba uprawniona	<p>Organy uprawnione do nadzoru pedagogicznego o charakterze zewnętrznym: kuratorzy oświaty, ministrowie.</p> <p>Organy uprawnione do nadzoru pedagogicznego o charakterze wewnętrznym: dyrektor szkoły, dyrektor placówki oświatowej.</p>	<p>Brak uregulowań w tym zakresie. Propozycja:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- osoba niezwiązana prawnie lub osobiście z placówką oświatową,</li> <li>- osoba mająca doświadczenie w zakresie pracy w placówce oświatowej,</li> <li>- osoba posiadająca certyfikat i wpisana na listę superwizorów,</li> <li>- osoba po specjalnych studiach podyplomowych, obejmujących prawo, zarządzanie, psychologię, pedagogikę i pedagogikę specjalną (interdyscyplinarne przygotowanie).</li> </ul>
Dominujące metody pracy	Ankieta, analiza dokumentów, obserwacja, wywiad.	Obserwacja, wywiad, modele refleksyjnego uczenia się <sup>8</sup> .

<sup>8</sup> A. Perkowska-Klejman, *Modele refleksyjnego uczenia się*, „Teraźniejszość – Człowiek – Edukacja” 16 (2013) nr 1 (61), s. 75–90.

Kryterium	Nadzór pedagogiczny w oświacie	Superwizja w oświacie (w oparciu o implikacje z pracy socialnej i psychoterapii)
Formy	Wewnętrzna i zewnętrzna, formalna, indywidualna i grupowa.	Zewnętrzna, formalna i nieformalna, indywidualna i grupowa.
Obszary	Placówka i jej pracownicy (administrowanie, finanse, realizacja zadań wychowawczych, dydaktycznych i opiekuńczych) w odniesieniu do realizacji obowiązujących przepisów prawnych.	Pracownicy placówki w odniesieniu do ich kompetencji w pracy z dziećmi, rodzicami, otoczeniem społeczno-gospodarczym oraz kolegami z pracy.

Źródło: opracowanie własne.

Można zatem przyjąć, że zarówno nadzór pedagogiczny, jak i superwizja mają na celu zapewnienie wysokiej jakości pracy danej instytucji. Zasadnicza różnica dotyczy jednak osób, które koordynują te działania, oraz ich rzeczywistych obszarów. Nadzór obejmuje całą placówkę (pod względem administracyjnym i pedagogicznym) oraz jej otoczenie społeczno-gospodarcze (rodzice, uczniowie, itp.), ale punktem odniesienia dla podejmowanych działań diagnostycznych i naprawczych są obowiązujące w tym zakresie przepisy prawne. Z kolei w superwizji braliby faktyczny udział tylko nauczyciele (i ewentualnie inni pracownicy pedagogiczni), a punkt odniesienia stanowiłyby raczej wyniki badań psychologiczno-pedagogicznych, dotyczących rozwoju dziecka, wypalenia zawodowego, metody nauczania itp. Podsumowując, nadzór i superwizja nie są działaniami tożsamymi i powinny zostać uznane za dwie uzupełniające się procedury, jakie powinny mieć miejsce w placówkach oświatowych<sup>9</sup>.

Istotne jest również to, że superwizja w oświacie nie powinna być utożsamiana ze szkoleniami, warsztatami czy tutoringiem. Celem superwizji nie jest bowiem wyłącznie edukacja, tj. nabywanie nowych wiadomości i umiejętności w celu podniesienia lub utrzymania pracy na wysokim poziomie. Superwizja w oświacie zawierałaby w sobie element edukacyjny, ale opierający się na historiach konkretnych uczniów, z którymi nauczyciel pracuje, i dostosowany do dynamiki tych relacji. Edukacja ta nie może mieć zatem charakteru profilaktycznego. Celem superwizji nie jest przygotowanie nauczyciela do pracy z uczniem (np. poprzez obserwację pracy starszego stażem kolegi, tj. tutoring), ale *feedback* dotyczący trudności i wątpliwości związanych z bieżącą pracą (wychowaniem i kształceniem).

<sup>9</sup> M. Ferreira, M. Grewiński, J. Reis-Jorge, *Superwizja jako instrument rozwoju zawodowego w służbach społecznych*, Warszawa 2014.

Jeśli dotyczą one głównie przeszłości nauczyciela i jego życia osobistego to superwizja powinna zostać zamieniona na terapię, ponieważ wówczas na pierwszy plan wysuwa się konieczność przepracowania wewnętrznych i często nieświadomych postaw nauczyciela, które uniemożliwiają lub znacząco utrudniają realizowanie rzeczywistych celów superwizji.

Podsumowując, superwizję w oświacie można by zdefiniować jako szereg działań prowadzonych przez przeszkoloną w tym celu osobę, mających na celu utrzymanie lub poniesienie jakości pracy danej placówki oświatowej jednocześnie na trzech płaszczyznach:

1) potrzeb administracyjnych (tj. zapewnianie możliwości przedyskutowania problemów, planów i strategii; monitorowanie codziennej pracy oraz jej zgodności z zarządzeniami i priorytetami placówki; informowanie pracowników o zmianach w zasobach placówki, w ustawowych wymaganiach i zarządzeniach oraz o wpływie tych zmian na ich pracę; nadzór nad dokumentacją, udzielanie pracownikom informacji zwrotnej o ich funkcjonowaniu w pracy);

2) potrzeb edukacyjnych i rozwojowych (tj. zapewnienie profesjonalnego i indywidualnego rozwoju pracowników; rozwijanie świadomości pełnionych ról zawodowych i związanych z nimi zakresów odpowiedzialności; pomaganie pracownikowi w lepszym rozumieniu różnorodnych problemów i sytuacji edukacyjnych oraz wychowawczych; rozwijanie w pracownikach profesjonalnej wiary w siebie oraz kreatywności; wspieranie w stosowaniu nowych metod pracy);

3) potrzeb wsparcia (tj. dostarczanie wsparcia emocjonalnego, rozpoznawanie, czy pracownicy nie przekraczają swoich indywidualnych i profesjonalnych granic kompetencji w sposób, który mógłby wpłynąć negatywnie na ich pracę; dyskusowanie sposobów radzenia sobie z wpływem problemów osobistych na wykonywaną pracę)<sup>10</sup>.

W procesie tym powinni uczestniczyć:

- pracownicy placówki oświatowej (w szczególnych wypadkach również dyrekcja),
- specjalista spoza placówki, posiadający interdyscyplinarną wiedzę (z zakresu pedagogiki, psychologii, zarządzania oraz mediacji) i doświadczeniem ukierunkowanym na obszar edukacji.

Jeśli podejmowane w placówce działania nie będą dotyczyć trzech ww. płaszczyzn i dwóch grup uczestników, to będziemy mówić o nadzorze pedagogicznym (obszar pierwszy) czy szkoleniach (obszar drugi) lub terapii (obszar trzeci).

---

<sup>10</sup> *Superwizja pracy socjalnej. Zastosowania i dylematy*, red. J. Szmagałski, Warszawa 2011.

## Superwizja w edukacji – przedmiot i formy

W oparciu o dostępną literaturę z zakresu pracy socjalnej i psychoterapii można wskazać kilka podstawowych przedmiotów superwizji czy – mówiąc inaczej – zadań superwizyjnych.

Dwa pierwsze mogą lokować się w obszarze praktyki, a więc być związane z interakcjami z odbiorcami usług edukacyjnych. Będą to:

- superwizja przypadku, kiedy uwaga skoncentrowana jest przede wszystkim na uczniu (jego osobie i sytuacji);
- superwizja relacji łączącej nauczyciela i ucznia, gdy uwaga ogniskuje się raczej na pracowniku.

Kolejne zadania superwizyjne mogą być związane są z funkcjonowaniem pracownika w organizacji. Będą to:

- superwizja pracy zespołowej,
- superwizja relacji ze współpracownikami i przełożonymi,
- superwizja ustosunkowania wobec wymagań organizacyjnych<sup>11</sup>.

W odniesieniu do specyfiki placówek oświatowych jako przedmioty superwizji można wskazać:

- analizę przypadku (sytuacji czy problemów konkretnego ucznia), tj. koncentrację na kliencie,
- analizę problemu wychowawczego (np. absencja, agresja) lub dydaktycznego (niska skuteczność metod pracy), tj. koncentrację na problemie dotyczącym wielu osób,
- analizę sytuacji i relacji (nauczyciel vs klasa szkolna, rodzic vs nauczyciel, współpraca nauczycieli).

Osobą odpowiedzialną za zorganizowanie superwizji jest dyrekcja placówki. Proces ten może mieć charakter działań formalnych (realizowanych w oparciu o umowę) i nieformalnych (tzw. koleżeńskich) – przy czym tej drugiej strategii nie należy mylić z nieformalnym wsparciem koleżeńskim (zob. tabela 2).

Tabela 2. Superwizja koleżeńska a nieformalne wsparcie koleżeńskie

Superwizja koleżeńska	Nieformalne wsparcie koleżeńskie
Określony termin i miejsce spotkań oraz określone zasady/normy regulujące sposób współpracy	Spotkania odbywają się nieregularnie, są spontaniczne

<sup>11</sup> M. Łuczyńska, A. Olech, *Wprowadzenie do superwizji pracy socjalnej*, dz. cyt.

Superwizja koleżeńska	Nieformalne wsparcie koleżeńskie
Atmosfera skupienia nad danymi tematami/problemami ustalonymi na początku spotkania	„Luźna“ atmosfera, jednocześnie poruszanych jest wiele tematów; dygresje
Cel spotkania jest określony – zebranie na początku tematu problemów/trudności do poruszenia w trakcie superwizji	Cel nie jest wyraźnie określony i sformułowany, jest podyktowany „chwilą“, zgłaszaną na bieżąco potrzebą
Udzielanie wsparcia w poszukiwaniu samodzielnych rozwiązań	Dominuje udzielanie szybkich rad bez uprzedniego zidentyfikowania rzeczywistego problemu
Porządkowanie faktów, zbieranie informacji, poszerzanie perspektywy postrzegania danego problemu/trudności	Brak czasu i komfortowej przestrzeni powoduje najczęściej postrzeganie problemu/trudności w sposób pobieżny, rutynowy i stereotypowy
Koncentracja na konkretnych problemach zgłoszonych na spotkaniu superwizyjnym	Problemy wnoszone są spontanicznie, nie jest postrzegany porządek w ich omawianiu
Spotkania są zaplanowane i odbywają się w określonym cyklu	Spotkania odbywają się ad hoc, w zależności od pilnego problemu osoby potrzebującej wsparcia i zależą od możliwości osoby/osób udzielających wsparcia (np. czasowych)
Superwizja koleżeńska odbywa się w miejscu gwarantującym komfort osób w niej uczestniczących, zachowanie dyskrecji oraz przestrzeganie zasad etycznych i ustawy o ochronie danych osobowych	Wsparcie incydentalne odbywa się w miejscach nie zawsze gwarantujących możliwość zachowania dyskrecji – niski poziom bezpieczeństwa
Superwizja koleżeńska to spotkanie grupy zadaniowej – stały zespół (wzajemnie sobie ufający), określony czas i miejsce, określony scenariusz spotkań	Wsparcie nieformalne ma formę spotkania „towarzyskiego“ odbywającego się przy kawie/ciasteczkach, nie ma określonych ram czasowych, stałego składu grupy; przebieg spotkania może być chaotyczny

Źródło: M. Łuczyńska, A. Olech, *Wprowadzenie do superwizji pracy socjalnej*, dz. cyt.

Superwizja koleżeńska może być przydatna w sytuacji, kiedy wśród pracowników jest zatrudniony specjalista, w placówce dominują partnerskie relacje współpracowników, a dyrekcja nie ma funduszy na pokrycie kosztów formalnej superwizji<sup>12</sup>. Decyzja dyrekcji dotycząca powyższego powinna również uwzględniać wady i zalety faktu, że proces ten w szkole czy przedszkolu będzie miał głównie grupowy charakter.

Tabela 3. Zalety i wady superwizji grupowej

Zalety superwizji grupowej	Wady superwizji grupowej
Oszczędność czasu i wysiłku superwizora.	Jest czasochłonna i może generować trudności w znalezieniu czasu, który by wszystkim członkom grupy odpowiadał.
Możliwość stosowania zróżnicowanych metod: dyskusje, nagrania, odgrywanie ról, gry symulacyjne.	Istnieje niebezpieczeństwo zawłaszczenia czasu innych przez szczególnie ofensywnych i gadatliwych członków grupy.
Możliwość dzielenia się podobnymi doświadczeniami zawodowymi, obserwowania i analizowania pracy innych osób, ale pracujących w podobnych obszarach.	Trudność włączenia nowych członków do grupy już istniejącej.
Możliwość zaprezentowania podczas jednej sesji wielu problemów superwizyjnych.	Osoby superwizujące się mogą chcieć złożyć na grupę odpowiedzialność za podejmowanie decyzji.
Stwarza środowisko zawodowe, dając poczucie przynależności, wsparcia, akceptacji, identyfikacji zawodowej, pomocy.	Grupa może wywierać nacisk w kierunku konformizacji zachowań i sposobów bycia swoich członków tym samym blokując ich możliwość twórczego myślenia.
Stwarza przestrzeń dla wymiany doświadczeń zawodowych formułowanych z różnych punktów widzenia.	Osoby superwizujące się mogą mieć trudność, by na forum grupy poruszać drażliwe tematy.
Daje superwizorowi możliwość obserwowania sposobów w jaki superwizowani wchodzi w interakcję, budują relację.	Istnieje możliwość wystąpienia rywalizacji pomiędzy osobami superwizującymi się, jak również pomiędzy nimi a superwizorem.
Obecność kilku osób daje superwizorowi możliwość sięgnięcia do bardziej zróżnicowanych technik i metod pracy, np. techniki dramy, odgrywania ról, scenek.	

Źródło: M. Łuczyńska, A. Olech, Wprowadzenie do superwizji pracy socjalnej, dz. cyt.

<sup>12</sup> C. O. Wasonga, Z. Wanzare, B. O. Rari, *Adults helping adults: Teacher-initiated supervisory option for professional development*, „International Journal of Educational Administration and Policy Studies” 3 (8) (2011), s. 117–120.

Poza wymienionymi w tabeli 2 zaletami i wadami superwizja grupowa ma jeszcze jedno ograniczenie. Skład grupy jest uwarunkowany ustawodawstwem, dotyczącym ochrony danych osobowych. W analizie przypadku mogą brać udział jedynie osoby pracujące z dzieckiem. To ograniczenie nie dotyczy analizy problemu czy analizy relacji.

Dyskusyjną kwestią pozostaje sytuacja, kiedy w superwizji przypadku chcą uczestniczyć osoby pracujące z dzieckiem, ale poza placówką oświatową. Albo kiedy superwizja problemu lub relacji wymaga jednokrotnego lub wielokrotnego zaproszenia dodatkowej (poza superwizorem) osoby. Ponadto w ofertach dostępnych obecnie w Internecie można doszukać się propozycji dwojakięgo rodzaju superwizji: angażujących pracowników wyłącznie jednej placówki lub kilku, mających np. podobne problemy. O ile pierwszy sposób wydaje się zasadny i jest praktykowany w pomocy społecznej (grupowo) czy psychoterapii (indywidualnie), to druga forma powinna być raczej nazwana szkoleniem (podnoszenie kompetencji z danej dziedziny), grupą roboczą (jeśli mamy do czynienia z sytuacją przemocy w rodzinie) lub mediacjami (w sytuacji konfliktu lub problemu między instytucjami).

## Superwizja w edukacji – możliwość czy konieczność

Ogólnie w literaturze przedmiotu specjaliści są zgodni co do tego, że superwizja jest szczególnie praktyczna i przydatna w zawodach, w których istotne są relacje międzyludzkie<sup>13</sup>. Zasadność wprowadzenia superwizji w edukacji możemy rozważyć przynajmniej w kilku aspektach.

Pierwszym z nich jest rosnąca liczba dzieci z zaburzeniami rozwojowymi, które w systemie oświaty są określane jako dzieci o specjalnych potrzebach edukacyjnych<sup>14</sup>. Będą wśród nich zarówno dzieci niepełnosprawne, jak i zagrożone niedostosowaniem społecznym, chore przewlekle czy z zaburzeniami mowy itp. Jest to zróżnicowana grupa dzieci, ale łączy je konieczność indywidualizowania procesu edukacji przez nauczycieli oraz związany z tym duży koszt emocjonalny<sup>15</sup> podejmowanych działań. Liczne badania<sup>16</sup> potwierdzają rosnący poziom

---

<sup>13</sup> P. Rich, *La forma, la función y el contenido de la supervisión clínica: un modelo integrado, en la clínica del supervisor*, Nueva York 1993.

<sup>14</sup> Dokładne dane dostępne na [www.dane.gov.pl/dataset/182,dane-statystyczne-uczniow-z-orzeczeniem-o-potrzebie-ksztacenia-specjalnego/resource/16231/table?page=1&per\\_page=20&q=&sort=](http://www.dane.gov.pl/dataset/182,dane-statystyczne-uczniow-z-orzeczeniem-o-potrzebie-ksztacenia-specjalnego/resource/16231/table?page=1&per_page=20&q=&sort=) (dostęp 27.12.2019)

<sup>15</sup> M. Chang, *An Appraisal Perspective of Teacher Burnout: Examining the Emotional Work of Teachers*, „*Educational Psychology Review*” 21 (2009) no. 3, s. 193–218.

<sup>16</sup> J. Kordziński, *Przeciwdziałanie wypaleniu zawodowemu nauczycieli*, Warszawa 2019.



bezradności wśród nauczycieli i utrudniony dostęp do specjalistycznych szkoleń, dotyczących nie tylko specyfiki danego zaburzenia rozwojowego, ale również metodyki pracy z takimi dziećmi.

Drugim obszarem, z którego wynika konieczność wprowadzenia superwizji dla nauczycieli, jest rosnąca liczba osób z zaburzeniami psychicznymi zarówno wśród nauczycieli, jak i wśród rodziców dzieci<sup>17</sup>. Jeśli dołączymy do tego zbyt szybkie tempo życia, rozluźnienie relacji rodzinnych czy wzrost częstotliwości korzystania z nowych technologii – to możemy mówić o realnych trudnościach w budowaniu relacji partnerskich w edukacji<sup>18</sup>.

Na zasadność wprowadzenia superwizji do systemu edukacji wskazują również jej unikatowe cele i korzyści<sup>19</sup>, obejmujące jednocześnie trzy obszary: zarządzanie nakładem pracy, rozwój kadry oraz udzielanie jej wsparcia.

## Superwizja w edukacji – perspektywa bliższa i długofalowa

Podsumowując, w obecnym systemie oświatowym wobec rosnącej liczby dzieci ze szczególnymi potrzebami edukacyjnymi, wobec rosnącego poziomu wypalenia zawodowego oraz problemów psychicznych wśród osób dorosłych oraz wobec ciągłych zmian społecznych, demograficznych czy prawno-organizacyjnych, dyrektorzy szkół czy przedszkoli powinni wprowadzić metodę superwizji jako obligatoryjny element funkcjonowania placówki oświatowej.

Już obecnie mogą to zrobić w oparciu o art. 44 ustawy prawo oświatowe, który zobowiązuje szkoły i inne placówki oświatowe do:

- podejmowania niezbędnych działań w celu tworzenia optymalnych warunków realizacji działalności dydaktycznej, wychowawczej i opiekuńczej oraz innej działalności statutowej,
- zapewnienia każdemu uczniowi warunków niezbędnych do jego rozwoju,
- podnoszenia jakości pracy szkoły lub placówki i jej rozwoju organizacyjnego.

---

<sup>17</sup> J. Tracz-Drał, *Zdrowie psychiczne w Unii Europejskiej. Opracowania tematyczne OT-674*, Warszawa 2019.

<sup>18</sup> M.-S. Tsui, *Supervision Models in Social Work: From Nature to Culture*, „Asian Journal of Counselling” 11 (2004) no. 1–2, s. 7–55.

<sup>19</sup> A. Niesporek, *Superwizja pracy socjalnej w instytucjach pomocy i integracji społecznej*, w: *Superwizja pracy socjalnej*, red. M. Grewiński, B. Skrzypczak, Warszawa 2014.

Cele te z powodzeniem można realizować w działaniach superwizyjnych, których efektywność została potwierdzona w badaniach<sup>20</sup>. Ponieważ obecnie brak jest superwizorów oświatowych, warto do współpracy zaprosić superwizora z zakresu psychoterapii lub psychologii (gdy przedmiotem ma być praca nad relacjami czy problemem) oraz dodatkowo doświadczonego metodyka (gdy superwizja ma dotyczyć dzieci/dziecka ze specjalnymi potrzebami edukacyjnymi).

W długofalowej perspektywie warto zastanowić się nad:

- określeniem teoretycznych podstaw działań superwizyjnych w oświacie (m.in. cele, zasady, metodyka pracy superwizora, kompetencje superwizora),
- wprowadzeniem w ustawie prawo oświatowe zapisu o konieczności organizowania superwizji dla pracowników placówek oświatowych,
- prawnym uregulowaniem zasad i warunków prowadzenia przez podmioty szkoleń oraz egzaminów dla superwizorów oświaty,
- prowadzeniem ewidencji certyfikowanych superwizorów.

Wyżej wymienione działania można oprzeć na materiałach dostępnych na stronie Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej<sup>21</sup>. Niniejszy artykuł stanowi jedynie wstęp do szeregu działań, jakie powinny zostać podjęte jak najszybciej.

## Bibliografia

- Barker R. L., *The Social Work Dictionary, 5th Edition*, Washington 2002.
- Carron G., De Grauwe A., *Current issues in supervision: a literature review*, Paris 1997.
- Chang M., *An Appraisal Perspective of Teacher Burnout: Examining the Emotional Work of Teachers*. „*Educational Psychology Review*” 21 (2009) no. 3, s. 193–218.
- Czerw A., Borkowska A. (2010), *Praca zawodowa jako obszar realizowania misji społecznej*, „*Psychologia Społeczna*” 5 (2010) nr 4 (15), s. 303–315.
- Ferreira M., Grewiński M., Reis-Jorge J., *Superwizja jako instrument rozwoju zawodowego w służbach społecznych*, Warszawa 2014.
- Kordziński J., *Przeciwdziałanie wypaleniu zawodowemu nauczycieli*, Warszawa 2019.
- Łucznińska M., Olech A., *Wprowadzenie do superwizji pracy socjalnej*, Warszawa 2013.
- McNamara J., Gillies R. M., *Potrzeba wsparcia i efekty superwizji dla pracowników telefonicznych linii pomocowych*, „*Dziecko Krzywdzone*” 9 (2010) nr 2, s. 59–73.
- Morrison T., *Staff supervision in social care*, Brighton 2005.

---

<sup>20</sup> J. McNamara, R. M. Gillies, *Potrzeba wsparcia i efekty superwizji dla pracowników telefonicznych linii pomocowych*, „*Dziecko Krzywdzone*” 9 (2010) nr 2, s. 59–73.

<sup>21</sup> [www.gov.pl/web/rodzina/superwizja-pracy-socjalnej](http://www.gov.pl/web/rodzina/superwizja-pracy-socjalnej) (dostęp 27.12.2019).

- Niesporek A., *Superwizja pracy socjalnej w instytucjach pomocy i integracji społecznej*, w: *Superwizja pracy socjalnej*, Warszawa 2014.
- Nowicka M., Wzorek A., *Superwizja w szkole. Model i koncepcja wdrożenia*, Warszawa 2016.
- Perkowska-Klejman A., *Modele refleksyjnego uczenia się*, „Teraźniejszość – Człowiek – Edukacja” 16 (2013) nr 1 (61), s. 75–90.
- Ramezan J., Mitra E., *Principles for Educational Supervision and Guidance*, „Journal of Sociological Research” 4 (2013) no. 2, s. 280–290.
- Rich P., *La forma, la función y el contenido de la supervisión clínica: un modelo integrado, en la clínica del supervisor*, Nueva York 1993.
- Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 25 sierpnia 2017 r. w sprawie nadzoru pedagogicznego (Dz.U. z 2017, poz. 1658).
- Rozporządzenie Ministra Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej z dnia 2 grudnia 2016 r. w sprawie superwizji pracy socjalnej (Dz.U. z 2016, poz. 2087).
- Sęk H., Cieślak R., *Wsparcie społeczne – sposoby definiowania, rodzaje i źródła wsparcia, wybrane koncepcje teoretyczne*, w: *Wsparcie społeczne, stres i zdrowie*, red. H. Sęk, R. Cieślak, Warszawa 2004.
- Superwizja pracy socjalnej. Zastosowania i dylematy*, red. J. Szmagałski, Warszawa 2011.
- Tracz-Dral J., *Zdrowie psychiczne w Unii Europejskiej. Opracowania tematyczne OT-674*, Warszawa 2019.
- Tsui M.-S., *Supervision Models in Social Work: From Nature to Culture*, „Asian Journal of Counselling” 11 (2004) no. 1–2, s. 7–55.
- Ustawa z dnia 12 marca 2004 r. o pomocy społecznej (Dz. U. z 2004 Nr 64, poz. 593).
- Ustawa z dnia 14 grudnia 2016 r. Prawo oświatowe (Dz.U. z 2017, poz. 59 z późn. zm.).
- Wasonga C. O., Wanzare Z., Rari B. O., *Adults helping adults: Teacher-initiated supervisory option for professional development*, „International Journal of Educational Administration and Policy Studies” 3 (8) (2011), s. 117–120.



## Refleksje praktyka, czyli rozważania o superwizji pracy socjalnej w środowisku wiejskim

**Abstrakt:** Wiodącym celem autorki była refleksja nad własną praktyką poradniczą oraz opis superwizji pracy socjalnej z perspektywy pracownika socjalnego z doświadczeniem zawodowym w środowisku wiejskim. Autorka analizuje superwizję pod wieloma względami, wskazując na samą wartość superwizji w pomocy społecznej oraz wyróżniające się znaczenie superwizji pracy socjalnej w małym środowisku wiejskim.

Niniejszy artykuł odsłania pełen „wachlarz” perspektyw, jaki stanowi superwizja dla pracowników socjalnych pracujących w gminnych ośrodkach pomocy społecznej na terenach wiejskich. Stąd też warto podzielić się refleksjami praktyków, którzy poprzez wspierającą atmosferę z superwizorem mogą być bliżej klienta, a poprzez to potrafią oddzielić problem od emocji. Można również dostrzec, jak bardzo ważną rolę pełnią pracownicy socjalni, którzy niejednokrotnie „zanurzają” się w przestrzeni życia radzącego się i nie dostrzegają swoich umiejętności poradniczych.

W dalszej części artykułu autorka porusza ważną kwestię, jaką jest odpowiedzialność superwizora za stworzenie superwizantowi przestrzeni do refleksji. Co więcej, istotne jest to, że pracownik socjalny przestrzeń tę powinien mieć zagwarantowaną chociażby poprzez regularny proces superwizyjny, jednak nie zawsze tak jest. Ponadto doświadczony praktyk poprzez superwizję nabywa umiejętności tworzenia „dystansu” do swojej pracy i uczy się wspólnie z superwizorem szukać rozwiązań, aby móc płynnie przejść „drogę” z klientem bez negatywnych emocji. Dlatego też powyższa problematyka skłania praktyków do różnorodnych refleksji, m.in. nad tym, dlaczego tak ważne jest korzystanie z superwizji.

**Słowa kluczowe:** superwizja, praca socjalna, pomoc społeczna, pracownik socjalny, środowisko wiejskie.

**Abstract:** The main aim of the Author's considerations is to reflect on her own counseling practice as well as the description of social work clinical supervision from the perspective of a social worker with professional experience acquired in a rural environment. The direction in which the Author analyzes Clinical Supervision is multidimensional. Thus, the very value of Clinical Supervision in social assistance as well as its distinctive importance in social work in a small rural environment is noticeable.

This Article reveals the full range of perspectives that are constituted by the Clinical Supervision for social workers operating in municipal social centers in rural areas. Therefore, it is worth sharing the reflections of practitioners who, through the supportive atmosphere created by their supervisor, can be closer to the supervisee, and thus, can separate the real problem from their emotions. The importance of the role of social workers, who often through "immerse" in the life of the person seeking for advice, forgetting about their counseling skills at the same time, should also be noticed.

In the further part of the Article, the Author raises an important issue that is the responsibility of the supervisor for creating a space for reflection for the supervisee. Moreover, it is important that the social worker should be guaranteed this space, if only through a regular clinical supervisory process, but this is not always the case. In addition, experienced practitioners, through Clinical Supervision gain the ability to create a "distance" to their work and learn together with the supervisor to look for solutions in order to smoothly "proceed" with the supervisee without negative emotions. Therefore, the above issues lead practitioners to various reflections, including: Why is the use of Clinical Supervision so important?

**Key words:** clinical supervision, social work, social welfare, social worker, rural environment.

## Wprowadzenie

Pomysł podjęcia takiego tematu zrodził się w trakcie uczestniczenia w superwizji, kiedy to omawiane były działania doświadczonego specjalisty, znajdującego się w stanie bezradności, a zarazem pomagacza, który to nie dostrzegał swoich umiejętności poradniczych. Refleksja ta nad własną praktyką, uczest-

niczenie w niektórych działaniach społecznych oraz obserwacje osób superwizowanych utwierdzały mnie w przekonaniu, że warto zastanowić się i opisać to, czego być może sam superwizant czy też sam superwizor nie dostrzega, a mianowicie – potęgę, jaka tkwi w superwizji. Otóż praktycy – pracownicy socjalni współpracujący z osobami naznaczonymi społecznie często zanurzają się w przestrzeni ich życia i nie dostrzegają swoich umiejętności poradniczych, które stanowią tak bardzo ważną rolę w relacjach doradca – radzący się. Stąd też moim celem będzie próba opisu superwizji pracy socjalnej z perspektywy pracowników socjalnych, którzy świadczą pracę socjalną *stricte* w środowiskach wiejskich. W swoich założeniach również pragnę przedstawić możliwości, jakie mają pracownicy pracujący w małych ośrodkach pomocy społecznej.

Pretekstem do podjęcia analizy sposobów uczynienia superwizji jako ważnej oraz do napisania tego artykułu były między innymi słowa z publikacji Ervinga Goffmana i nie tylko, które wpisały się w moją pamięć. Utożsamiają się one znacząco zjawiskami we współczesnej superwizji. Stąd też pragnę przedstawić własne refleksje jako praktyk związany zawodowo z obszarem, jakim jest pomoc społeczna. Również w niniejszym artykule chcę odpowiedzieć na pytania, które od dłuższego czasu mnie nurtują: jak ważne są zachowania komunikacji niewerbalnej w superwizji? Jaką rolę pełni superwizja pracy socjalnej dla pracowników socjalnych pracujących w środowiskach wiejskich? Z jakimi ograniczeniami borykają się małe ośrodki pomocy społecznej przy stosowaniu superwizji?

## Pierwsza refleksja: siła drobnych zachowań komunikacyjnych/niewerbalnych w superwizji

Gesty, które nieraz nazywamy pustymi, w rzeczywistości mają chyba najdonioślejszy sens ze wszystkich<sup>1</sup>.

Erving Goffman w swojej książce *Rytuał interakcyjny* udowadnia, że wszelkie zachowania przebiegają zazwyczaj według pewnych wzorców. Podstawowymi „materiałami” są spojrzenia, pozycje i wypowiedzi, które ludzie świadomie lub nie wprowadzają do sytuacji. Bez stosowania pewnych znanych nam rytuałów i kodów niemożliwa byłaby większość interakcji z drugim człowiekiem. Rytuał interakcyjny występuje zatem w sytuacji superwizyjnej i spełnia w niej, nie zawsze uświadamiane przez jej uczestników, bardzo ważne zadania. Każdy uczest-

---

<sup>1</sup> E. Goffman, *Rytuał interakcyjny*, Warszawa 2006, s. 133.

nik superwizji (także superwizor i pracownik socjalny) zna przeważnie, przynajmniej ogólnie, kody i rytuały obowiązujące w kontakcie z drugą osobą, choć nie zawsze są one przez niego kontrolowane i poddawane refleksji<sup>2</sup>. Supewizor wie, jak się zachować w sytuacji prowadzenia superwizji, zna przepis swojej roli, jednak superwizowany nie wie, co może go czekać podczas sesji superwizyjnej, często towarzyszy mu niepewność i obawy z tym związane. W związku z tym niewątpliwie komunikacja niewerbalna może znacząco wpływać na dynamizowanie przebiegu superwizji i uzyskiwanie wymiernych trwałych efektów w postaci np. zmiany czy modyfikacji zachowań w pracy czy zmiany jakości życia. Zachowania komunikacyjne, tj. wypowiedzi ustne, mimika twarzy, gesty, są wykorzystywane zarówno przez superwizora, jak i superwizowanego do definiowania określonej sytuacji. Bowiem ten aspekt spotkania superwizor – superwizant można odnieść do refleksji Goffmana, który zakłada, że cały czas jesteśmy osadzeni w sieci ról, które musimy odgrywać. Każdy z nich wkracza w relację poradniczą z własnymi poglądami, założeniami, myślami. Również każdy z nich na swój sposób doświadcza inności drugiego<sup>3</sup>. Dlatego też warto nawiązać do słów Piotra Sztompki, który pisze, że

[...] jedni aktorzy grają swoje role lepiej, inni gorzej, jedni mają większe predyspozycje do grania, inni, mniejsze – zależy, do jakich ról są lepiej przygotowani. Każdy aktor także gra w życiu wiele ról, a nawet w danym momencie może grać kilka ról jednocześnie, przechodzić z jednej do drugiej, może mieć trudności ze zmianą ról lub z godzeniem ich przepisów; często wymagana jest więc koordynacja<sup>4</sup>.

Zatem przyjąć można, że rozmowa to istotny element podczas superwizji i może się udać wtedy, gdy obie strony są zaangażowane i zainteresowane. Rozmowa, której przedmiotem wymiany nie są wypowiedzi, ale stylizowane gesty, np. niewerbalne pozdrowienia, albo jakieś ruchy, np. wykonane przy grze w karty, Goffman nazywa „pseudorozmową”. Te milczące, a jednak przypominające rozmowę interakcje są pod względem struktury podobne do interakcji słownych, z tą różnicą, że środki niezbędne do ich podtrzymania mają więcej wspólnego z kontrolą ciała<sup>5</sup>. Te „niby” mało znaczące gesty potrafią rozwijać proces rozmowy, a moc zachowań komunikacyjnych, tj. wyraz twarzy czy kon-

<sup>2</sup> A. Kargulowa, *Poradownictwo – kontynuacja dyskursu*, Warszawa 2009, s. 205.

<sup>3</sup> E. Siarkiewicz, E. Trębińska-Szumigraj, D. Zielińska-Pękał, *Edukacyjne prowokacje. Wykorzystanie etnografii performatywnej w procesie kształcenia doradców*, Kraków 2012, s. 76.

<sup>4</sup> P. Sztompka, *Socjologia. Analiza społeczeństwa*, Kraków 2002, s. 266–267.

<sup>5</sup> E. Goffman, *Rytuał interakcyjny*, Warszawa 2006, s. 133.



takt wzrokowy, są czynnikami, które pierwotnie warunkują dalszy kontakt. Nie chodzi o to, aby przyjmować jakieś maski i trenować przed lustrem spojrzenia i miny. Wystarczy skupić się na rozwoju umiejętności projekcyjnego myślenia o drugim człowieku, bo ze stanu naszych myśli kształtuje się nasz naturalny wyraz twarzy i spojrzenie odzwierciedlające ten stan. Superwizant w celu wytworzenia w sobie poczucia bezpieczeństwa testuje nasz wygląd, obserwując, czy jesteśmy do niego przyjaźnie nastawieni, czy mamy w sobie potrzebę oceniania czy raczej ciekawość sposobu jego pracy. Oczywiście jest, że kontakt jest procesem dwukierunkowym, zatem również superwizanci swoim wyglądem, wyrazem twarzy, spojrzeniem wywierają wpływ na superwizora, co powoduje, że te pierwsze chwile kontaktu są pełne emocji i wstępnych założeń na temat drugiej osoby. Superwizor musi umieć być świadomym animatorem kontaktu i dokonywać analizy emocjonalnej tego kontaktu w obu kierunkach relacji superwizor – superwizant i superwizant – superwizor<sup>6</sup>.

Zatem komunikacja niewerbalna jest bardzo ważna w kontekście superwizji, ponieważ pomaga interpretować znaczenie nieczytelnych komunikatów słownych, co jest wyjątkowo ważne dla superwizora i jego partnera. Wówczas superwizor w nieobojętny sposób rozpoznaje i odnosi się do ujawnianych przez superwizanta nastrojów, gestów, emocji i uczuć<sup>7</sup>. Co więcej, te „puste gesty” pojawiające się podczas sesji superwizyjnej mogą stanowić dla jej partnerów „najdonioślejszy sens ze wszystkich”.

## Druga refleksja: ograniczenia przy stosowaniu superwizji w środowisku wiejskim

W małych środowiskach wiejskich pracownicy socjalni zazwyczaj nie mogą korzystać z superwizji grupowej z powodu ograniczonego zasobu kadrowego. Dobrą formą wsparcia dla małych ośrodków jest superwizja indywidualna, wówczas nie wstrzymuje ona pracy ośrodka i nie zmniejsza jego dostępności dla klientów. Stanowi ona jednak dość duży wydatek dla małych ośrodków, które najczęściej borykają się z problemem, jakim są ograniczenia ekonomiczne. Zdarza się, że w tych ośrodkach superwizja indywidualna pracy socjalnej występuje rzadziej bądź wcale. Jest to wysoki koszt superwizji w przeliczeniu na jednego pracownika, który jest objęty tą formą pomocy. Stąd też jest to

---

<sup>6</sup> P. Domaradzki, J. Krzyszkowski, M. Sosnowski, A. Włoch, *Superwizja pracy socjalnej dla praktyków*, Łódź 2016, s. 47–48.

<sup>7</sup> W. Sikorski, *Bezsłowne komunikowanie się w psychoterapii*, Kraków 2002, s. 17–20.

nieekonomiczne, ponieważ w danej godzinie pracy superwizora wspieramy tylko jednego pracownika.

Analizując dalej, przejdę do refleksji związanych z doświadczaniem superwizji przez pracowników socjalnych, którzy dostrzegają:

- Trudności interpersonalne pracowników socjalnych z danym superwizorem. Trudności pojawiają się w przypadku, gdy pracownik socjalny wprost nie lubi danego superwizora lub ma wobec niego silne emocje projekcyjne – wówczas wiadomo, że będzie on w relacjach oficjalny i usztywniony. I choć sama superwizja może wydawać się prawidłowo przeprowadzona, to pracownik nie będzie mógł z niej wiele skorzystać. Podobna sytuacja występuje, gdy pracownik wprost jest przeciwny tej formie wsparcia, jaką jest superwizja, a nie potrafi powiedzieć przełożonemu, że nie chce z niej korzystać.

- Pojawianie się tendencji zależności od superwizora. Przy niskich kompetencjach psychologicznych i osobowościowych superwizora istnieje zagrożenie, że wytworzy się pomiędzy pracownikiem socjalnym a superwizorem więź zależności.

- Ryzyko przekształcenia superwizji w konsultację. Przy superwizji indywidualnej superwizor może ulec wpływowi silnej osobowości pracownika, który może wykorzystywać superwizję do konsultowania swojej pracy, a nie do rozwoju swoich kompetencji.

- Brak oczekiwanych efektów w związku z uczestnictwem w superwizji grupowej, gdzie superwizowanymi byli tylko pracownicy socjalni z małego ośrodka. Blokowanie procesu grupowego poprzez różnice wieku i staż pracy zatrudnionych pracowników w jednostce nie daje wymiernych efektów korzystania z superwizji grupowej.

Pracownicy socjalni pracujący w małych ośrodkach na co dzień prowadzą pracę socjalną z osobami uzależnionymi od alkoholu, narkotyków, hazardu, dotkniętymi przemocą etc. i sami potrzebują wsparcia psychospołecznego ze względu na wiele bardzo trudnych, zindywidualizowanych przypadków, które mutują się lub nakładają na inne dysfunkcje społeczne. Objęcie dobrowolną, a może nawet obowiązkową superwizją wszystkich pracowników z tych obszarów wydaje się być bardzo potrzebne, a nawet konieczne z punktu widzenia radzenia sobie z tymi problemami w przyszłości.

## Trzecia refleksja: moc superwizji w pracy socjalnej

Tylko na śmierć nie można nic poradzić (prof. Gaby Jacobs).

Ten refleksyjno-motywuujący cytat pozwałam sobie przytoczyć, ponieważ wniknął w moją pamięć podczas uczestnictwa w naukowym seminarium poradniczym „Horyzonty pomagania”. Superwizja wydawać się więc może czymś naturalnym, a sytuacje superwizyjne mogą być postrzegane z różnych punktów widzenia. Superwizorami są często znajomi, rodzina, przyjaciele oraz inne osoby ważne dla radzącego się, jak również mogą być to nieznajomi, którzy pojawiają się w życiu osoby poszukującej rady w pojedynkę lub za pośrednictwem Internetu, na czatach, blogach etc. Taka superwizja może być nazywana superwizją nieformalną lub koleżeńską. Stwarza ona warunki dla zaistnienia relacji superwizyjnej i głównie służy sytuacjom kryzysowym, kiedy pracownik potrzebuje natychmiastowego wsparcia, uczenia się na bieżąco bądź oczekuje rozwiązania określonego problemu. Zawsze więc, gdy mowa o superwizji lub pomaganiu, występują dwa podmioty: superwizor i superwizant lub doradca i radzący się. Priorytetowym celem ich pracy jest udzielanie osobie superwizowanej pomocy w osiągnięciu optymalnego wsparcia poprzez rozwiązanie trudnej sytuacji. Analizując dalej, wiemy, że na trudną sytuację składa się ogół warunków, w których ktoś się znajduje lub coś się dzieje, odbierany jako przeszkoda, niewygodna lub uciążliwa. Można zatem powiedzieć, że problemem będzie każda sytuacja potencjalnie frustrująca, powodująca jakiś rodzaj dyskomfortu emocjonalnego i psychicznego (zmartwienie, rezygnację, cierpienie, złość, agresję itp.)<sup>8</sup>. A zatem jednostka egzystująca tu i teraz, poruszająca się w przestrzeni: rozwój, wiedza, informacja, technologia, szybkość, zagrożenia, brak bezpieczeństwa, niemożność, bezradność, wykluczenie nie zawsze jest w stanie odnaleźć siebie pomiędzy skrajnymi biegunami tego układu. Bardzo często potrzebna jest jej pomoc<sup>9</sup>. Na pograniczu tych skrajności otwiera się przestrzeń dla działań superwizora, który pełni rolę pomocnika, ratownika, informatora, reformatora, planisty, badacza, koordynatora, mistrza etc.

Uważam, że warto w tym miejscu zwrócić szczególną uwagę na rolę, jaką pełni superwizja pracy socjalnej dla pracowników socjalnych i jak postrzegają ją sami praktycy.

---

<sup>8</sup> A. Kargulowa, *Poradownictwo – kontynuacja dyskursu*, dz. cyt., s. 173.

<sup>9</sup> M. Piorunek, *Pomoc – wsparcie społeczne – poradnictwo. Od teorii do praktyki*, Toruń 2010, s. 209.

W wielu sytuacjach zawodowych superwizja jest doświadczana jako inspekcja, kontrola lub „wygadanie się”, a zatem jest postrzegana jako proces, którego się unika i który budzi opór<sup>10</sup>. Jednak z opinii pracowników socjalnych pracujących w małych środowiskach wynika, że nie postrzegają superwizji jako krytycznej i pomniejszającej. A wręcz przeciwnie, dostrzegają jej potencjał, który ma dawać superwizantowi możliwość doświadczenia wzorcowego kontaktu, relacji i modeli komunikacyjnych, jakie może on stosować w swojej pracy. Często w sytuacji zawodowej trudno znaleźć czas poświęcony namysłowi, refleksji, a bez czasu refleksji pracownicy są bardziej narażeni na ryzyko wypalenia zawodowego – cyniczne twarzenie ludzkiego serca. Wielu młodych stażem pracowników uczy się superwizji i tego jak jest realizowana, podobnie jak wykonywania innych swoich obowiązków zawodowych, bardzo często wzorując się na podziwianych przez siebie autorytetach. Taka nauka oparta jest na obserwacji, podglądaniu i niesystematycznych praktykach naśladowania tego, co robi ktoś w podobnych okolicznościach. Jeśli wzór jest dobry, możliwe, że odnajdzie on swojego superwizora, ale nie rozwinie swojego własnego stylu. Natomiast jeśli ma się złe doświadczenia, można zrobić odwrotnie i zostać przepełnionym negatywnym wpływem swojego pierwowzoru. Co więcej, z rozmów przeprowadzonych z pracownikami socjalnymi płyną wnioski, że superwizja koleżeńska może nieść za sobą pewne zagrożenia, które są związane np. z brakiem obiektywizmu osób moderujących takie spotkania oraz ze złym ustaleniem granic relacji. Jednak pracownicy socjalni często korzystają z takiej formy superwizji, uzasadniając, że daje im to szansę na lepsze przeciwdziałanie wypaleniu zawodowemu. Dla praktyków superwizja jest przeznaczona do wspierania, a w idealnych warunkach można znaleźć w niej miejsce na „zabawę” w najlepszym słowa tego znaczeniu i odrobinę luzu dla myślenia i splątanych emocji. Refleksyjna praktyka pociąga za sobą używanie bezpiecznie skonstruowanej przestrzeni do rozwijania alternatywnych perspektyw dotyczących omawianych problemów. W superwizji jest to miejsce, gdzie zaplątane emocje wywołane przez pracę superwizowanego mogą być zrelacjonowane, osadzone w kontekście i uwolnione. Podczas superwizji można omawiać zarówno problemy rozwojowe, jak i plany, które muszą być zrealizowane w celu doskonalenia i pogłębiania wiedzy, umiejętności i świadomość emocji, tak aby lepiej radzić sobie w sytuacji rzeczywistej pracy<sup>11</sup>.

---

<sup>10</sup> P. Henderson, J. Holloway, *Superwizja w praktyce. Jak zostać superwizorem w zawodach nakierowanych na wspieranie i pomaganie*, Warszawa 2014, s. 29.

<sup>11</sup> P. Henderson, J. Holloway, *Superwizja w praktyce...*, dz. cyt., s. 28–29.

## Podsumowanie

Konkludując, warto podkreślić, że wdrożenie i prowadzenie superwizji wymaga nie tylko profesjonalnego przygotowania, doświadczenia zawodowego oraz odpowiednich kompetencji i cech osobowościowych, ale także sprzyjającej atmosfery w samej instytucji i dobrej komunikacji między pracownikami. W toku superwizji najłatwiej zlokalizować bariery i zatory komunikacyjne, jak również pojawiające się niebezpieczeństwa i zagrożenia. Co więcej, realizacja superwizji wzmacnia proces budowania i zacieśniania relacji, a w instytucji wymusza też na kadrach aktualizację wiedzy oraz systematyczne rozwijanie umiejętności efektywnego/skutecznego zarządzania<sup>12</sup>. Zatem na zakończenie pozostawiam własne refleksje do dalszych przemyśleń, a oprócz tego pozwolę sobie przywołać słowa Jerzego Szmagalskiego wskazujące wymownie na *clou* tego złożonego procesu, jakim jest superwizja:

Superwizja winna być wdrażana jako metoda usprawniająca funkcjonowanie placówek, ale nie może być stronicza ani jako oręż administracji służący dyscyplinowaniu szeregowych pracowników socjalnych, ani jako narzędzie obrony pracowników socjalnych przed odbieraniem im możliwości rzetelnego praktykowania pracy socjalnej stosownie do założeń profesji. Superwizorzy, czy to wyłonieni z kadry kierowniczej placówki, czy zaproszeni spoza niej, mogą znaleźć inspiracje do rozumienia swojej roli jako mediatorów zmian i rozwoju organizacji jako całości. Przyjęcie takiej orientacji obiecuje ograniczenie wielu sprzeczności występujących w poszczególnych koncepcjach superwizji i pomiędzy nimi<sup>13</sup>.

## Bibliografia

- Bauman Z., *Życie na przemiał*, Kraków 2004.
- Biernat T., Karwacki A., *Aktywna polityka społeczna i profesjonalna praca socjalna w województwie kujawsko-pomorskim. Raport z badań*, Toruń 2011.
- Chmielewska-Długosz A., *Koleżeńskie doradztwo, czyli o kulturze uczenia się od siebie nawzajem*, Kraków 2007.

---

<sup>12</sup> J. Szmagalski, *Koncepcje superwizji pracy socjalnej*, w: *Superwizja pracy socjalnej. Zastosowania i dylematy*, red. J. Szmagalski, Warszawa 2011, s. 34.

<sup>13</sup> J. Szmagalski, *Koncepcje superwizji pracy socjalnej*, dz. cyt., s. 44.

- Domaradzki P., Krzyszkowski J., Sosnowski E., Włoch A., *Superwizja pracy socjalnej dla praktyków*, Łódź 2016.
- Ferreira M., Grewiński M., Reis-Jorge J., *Superwizja jako instrument rozwoju zawodowego w służbach społecznych*, Warszawa 2014.
- Goffman E., *Spotkania. Dwa studia z socjologii interakcji*, Kraków 2010.
- Goffman E., *Rytuał interakcyjny*, Warszawa 2006.
- Granosik M., *Profesjonalny wymiar pracy socjalnej*, Katowice 2006.
- Henderson P., Holloway J., Millar A., *Superwizja w praktyce. Jak zostać superwizorem w zawodach nakierowanych na wspieranie i pomaganie*, Warszawa 2014.
- Jaworska-Matys D., *Dobre praktyki superwizyjne stosowane w Polsce*, w: *Superwizja pracy socjalnej*, red. M. Grewiński, B. Skrzypczak, Warszawa 2013.
- Kantowicz E., *Elementy teorii i praktyki pracy socjalnej*, Olsztyn 2001.
- Kargulowa A., *Poradcznictwo – kontynuacja dyskursu*, Warszawa 2009.
- Krzemiński I., *Życie społeczne jako teatr czyli Ervina Goffmana perspektywa dramaturgiczna*, w: *Co się dzieje między ludźmi?*, red. I. Krzemiński, Warszawa 1999.
- Krzyszkowski J., *Między państwem opiekuńczym a opiekuńczym społeczeństwem. Determinanty funkcjonowania środowiskowej pomocy społecznej na poziomie lokalnym*, Łódź 2005.
- Nęcki Z., *Komunikacja międzyludzka*, Kraków 2000.
- Olech A., *Gry transakcyjne w superwizji*, w: *Superwizja pracy socjalnej. Zastosowania i dylematy*, red. J. Szmagański, Warszawa 2005.
- Piorunek M., *Pomoc – wsparcie społeczne – poradnictwo. Od teorii do praktyki*, Toruń 2010.
- Pracownicy socjalni: pomiędzy instytucją pomocy społecznej a środowiskiem lokalnym*, red. M. Dutkiewicz, Warszawa 2011.
- Siarkiewicz E., Trębińska-Szumigray E., Zielińska-Pękał D., *Edukacyjne prowokacje. Wykorzystanie etnografii performatywnej w procesie kształcenia doradców*, Kraków 2012.
- Sikorski W., *Bezślowne komunikowanie się w psychoterapii*, Kraków 2002.
- Szmagański J., *Koncepcje superwizji pracy socjalnej*, w: *Superwizja pracy socjalnej. Zastosowania i dylematy*, red. J. Szmagański, Warszawa 2009.
- Sztompka P., *Socjologia. Analiza społeczeństwa*, Kraków 2002.
- Trawińska M., *Polityka społeczna – kształcenie – poradnictwo*, w: *Perspektywy rozwoju teorii i praktyki poradnictwa*, red. M. Jędrzejczak, A. Kargulowa, Wrocław 1988.
- Wojtasik B., *Sytuacja poradnicza – między rytuałem interakcyjnym a prawdziwym spotkaniem*, w: *Poradcznictwo – kontynuacja dyskursu*, red. A. Kargulowa, Warszawa 2009.
- Zierkiewicz E., *Spotkania z Innym w poradnictwie*, w: *Dyskursy młodych andragogów*, red. M. Olejarz, Zielona Góra 2008.

Superwizja w zawodach wsparcia społecznego. Rozważania teoretyczne, empiryczne i implikacje praktyczne, red. B. Sordyl-Lipnicka, K. Wojtanowicz, Kraków 2021, s. 169–172 (Praca Socjalna w Teorii i Działaniu, 5).

DOI: <http://dx.doi.org/10.15633/9788374389006>.

## Spis treści

Wstęp .....	5
-------------	---

### **CZĘŚĆ I. WOKÓŁ ISTOTY SUPERWIZJI**

Jerzy Szmagałski Superwizja w profesjach społecznych – osiągnięcia i niebezpieczeństwa w europejskiej perspektywie .....	11
Marta Czechowska-Bieluga Superwizja (w) pracy socjalnej – wybrane podejścia i konteksty .....	31
Bohuslav Kuzyšín SUPERVÍZIA v pomáhajúcich profesiách na Slovensku .....	43
Jerzy Krzyszkowski Superwizja jako narzędzie zarządzania zasobami ludzkimi w pomocy społecznej .....	51

### **CZĘŚĆ II. PRACOWNICY SYSTEMU POMOCY SPOŁECZNEJ A SUPERWIZJA PRACY SOCJALNEJ**

Maria Łuszczczyńska Jak zadbać o dobrą superwizję? Wokół istoty, genezy, standardów i profesjonalizacji .....	63
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----

Anna Zawada	
Superwizja pracy socjalnej w ocenie pracowników pomocy społecznej . .	79
Katarzyna Wojtanowicz	
Pracownicy systemu pomocy społecznej wobec superwizji pracy socjalnej . . . . .	97
Anna Szeniman-Łysak	
Superwizja pracy socjalnej w kontekście radzenia sobie ze stresem przez pracowników socjalnych . . . . .	111

### **CZĘŚĆ III. SUPERWIZJA W KONTEKŚCIE WYBRANYCH OBSZARÓW**

Małgorzata Duda	
Granice superwizji pracy socjalnej . . . . .	123
Barbara Sordyl-Lipnicka	
Relacja pomocowa w perspektywie superwizji pracy socjalnej – wybrane implikacje . . . . .	133
Małgorzata Chojak	
Superwizja w placówkach oświatowych – możliwość czy konieczność . .	145
Agnieszka Szewczyk	
Refleksje praktyka, czyli rozważania o superwizji pracy socjalnej w środowisku wiejskim . . . . .	159





# Praca Socjalna w Teorii i Działaniu

Seria Instytutu Socjologii i Pracy Socjalnej  
Uniwersytetu Papieskiego Jana Pawła II w Krakowie

(...) w recenzowanej pracy zbiorowej znajdują się artykuły, które w spójny i interesujący sposób umożliwiają czytelnikowi zapoznanie się z najważniejszymi liniami dyskusji prowadzonej o superwizji, jak również o wpływających na jej rozumienie i praktykowanie kontekstach. Zagadnienie superwizji słusznie usytuowane zostało w ramach współczesnej pomocy społecznej, jak również projektowanych zmian definiowanych w paradygmacie usług społecznych. Tym samym nakreślony został czytelny fundament dla rozważań podejmowanych przez autorów i autorki reprezentujących różne środowiska akademickie oraz praktyki zawodowe. (...) Recenzowana praca pod redakcją Barbary Sordyl-Lipnickiej oraz Katarzyny Wojtanowicz ma szansę w istotny sposób wzbogacić zbiór nielicznych polskich opracowań poruszających zagadnienie superwizji.

*Dr hab. Hubert Kaszyński, prof. UJ*

(...) Szczególnym walorem niniejszej pracy jest również jej charakter interdyscyplinarny, umożliwiający czytelnikowi zapoznanie się nie tylko z teoretycznymi podstawami superwizji powstałymi na gruncie europejskim czy amerykańskim, lecz przede wszystkim polską specyfiką kształtowania się superwizji pracy socjalnej w obszarze szeroko rozumianej pomocy społecznej.

*Ks. dr hab. Leon Szot, prof. UPJPII*



Uniwersytet Papieski  
Jana Pawła II  
w Krakowie