

Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини  
Факультет соціальної та психологічної освіти  
Кафедра соціальної педагогіки та соціальної роботи

**ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
освітній ступінь магістр  
на тему:

**СУЧАСНА СУПЕРВІЗІЯ У ЗАКЛАДАХ СОЦІАЛЬНОЇ СФЕРИ**

Виконав: студент II курсу, 262 групи  
Спеціальності 231 Соціальна робота,  
денної форми навчання  
Освітня програма «Соціальна робота»  
**Гелашвілі Ніко Володимирович**

Керівник:  
канд. пед. наук, доцент Матрос О.О.

Рецензент:  
доктор філософії, доцент Моргай Л.А.

Умань – 2023

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП .....</b>	<b>3</b>
<b>РОЗДІЛ ТЕОРЕТИЧНИЙ АСПЕКТ СУПЕРВІЗІЇ У</b>	
<b>1. СОЦІАЛЬНІЙ РОБОТІ .....</b>	<b>9</b>
1.1. Сутність поняття «супервізія» у соціальній роботі.....	9
1.2. Супервізія та менеджмент соціальної роботи .....	22
1.3. Становлення інституту супервізії у соціальній роботі в Україні.....	26
1.4. Особливості супервізії у підготовці та вдосконаленні роботи соціальних працівників.....	40
<b>РОЗДІЛ ПРАКТИЧНИЙ ДОСВІД РЕЛІЗАЦІЇ СУПЕРВІЗІЇ У</b>	
<b>2. ЗАКЛАДАХ СОЦІАЛЬНОЇ СФЕРИ .....</b>	<b>51</b>
2.1. Дослідно-експериментальна робота з вивчення особливостей реалізації процесу супервізії в закладах соціальної сфери .....	51
2.2. Практичні рекомендації для успішної роботи супервізора з супервізованим .....	60
<b>ВИСНОВКИ .....</b>	<b>63</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....</b>	<b>68</b>
<b>ДОДАТКИ .....</b>	<b>74</b>

## ВСТУП

**Актуальність проблеми дослідження.** Попри більш як 20-річний термін свого існування, соціальна робота в Україні все ще належить до тих професій, що перебувають у процесі методологічного й організаційного становлення. За цей час суттєво збагатився спектр послуг клієнтам, змінилась законодавча база й організаційна структура державного сегмента послуг. З'явилися численні організації користувачів, накопичено значний досвід міжнародного співробітництва у сфері реалізації проектів, освіти, взаємодії на рівні державних та недержавних організацій. Нині професійну підготовку фахівців соціальної роботи у закладах вищої освіти здійснюють близько тридцяти кафедр та шкіл різних рівнів акредитації. Отже, є достатньо очевидним, що за роки незалежності соціальна робота в Україні сформувалася не лише як сфера соціальної практики, а й як специфічний вид професійної діяльності з організації допомоги та взаємодопомоги індивідам і групам людей, які опинилися у складних життєвих обставинах. Ця допомога (на відміну від моделі соціального захисту радянських часів) не обмежується наданням матеріальних ресурсів, преференцій та пільг, а реалізується через програми психосоціальної реабілітації й інтеграції. Відповідно, соціальна робота утвердилася і як окремий напрям професійної підготовки.

У зарубіжних системах удосконалення професійних якостей соціальних працівників істотне місце займає супервізорство, в основі якого лежить ідея активного використання досвіду, що був накопичений у процесі практичної діяльності. У сучасній Україні супервізорство є досить малодослідженою сферою діяльності. Однак воно заслуговує на серйозну увагу, тому що поряд з інноваційними організаційними та змістовними формами соціальної роботи, які вже використовуються, може стати результативним засобом діяльності.

Введення інституту супервізії сприятиме розвитку соціальної роботи, підвищенню її якості. Це досить складний вид діяльності, який висуває перед

виконавцями високі вимоги, тому потребує глибокого осмислення в контексті діяльності соціальних служб.

Супервізія в соціальній роботі розглядається як інструмент підвищення ефективності діяльності соціальної служби, як одна з необхідних складових управлінського процесу. Процес супервізії потребує масштабного бачення виробничого процесу в соціальній установі, а також проблем, потреб та перспектив розвитку кожного окремого працівника. Від того, наскільки вчасно надається необхідна допомога кожному соціальному працівнику або установі в цілому, може залежати рівень результативності їхньої діяльності.

**Стан дослідження проблеми.** Наукова база з вивчення особливостей становлення супервізії в соціальній роботі формувалася українськими та зарубіжними дослідниками, які працювали в цій галузі.

Так, у наукових працях Л.Денбурі, Д.Петерса, М.Річардс, К.Форда та інших зарубіжних дослідників поняття «супервізія» трактується як основний засіб, за допомогою якого визначений установою супервізор полегшує роботу персоналу індивідуально й колективно та забезпечує стандарти роботи.

Вивченням перспектив дослідження професійної рефлексії в супервізії соціального працівника, питаннями супервізії як засобу підвищення кваліфікації та інструменту професійного розвитку соціального працівника, роллю супервізії в підвищенні професійної компетентності займалися такі дослідники, як С. Архипова, О. Байдарова, Н. Бережна, Н. Гайдун, Н. Ганц, О.Гаркавенко, О. Гордійчук, І. Гребінь, С. Грищенко, Ю. Денисенко, Н. Добровольська, О. Кравченко, Т. Колісніченко, Н. Литвиненко та інші.

Питання запровадження супервізії у соціальній роботі як чинник вдосконалення, проблеми особливостей та ефективності супервізії у соціальній роботі, основні аспекти та виклики соціальної супервізії у сучасному українському суспільстві відображені в наукових публікаціях О.Байдарова, О. Карагодіна, Л. Колісник, Н.Кривоконь, М. Коваленко, Л.Костінова, О. Кучук, Л. Лисенко та інших.

Висвітленням питань сучасних підходів та стандартів до організації супервізії у соціальній роботі та в управлінні сферою соціального обслуговування, а також роллю супервізії у підвищенні якості соціальних послуг займалися такі українські науковці, як В. Волошин, С. Колос, І. Миргородська, Н. Поліщук, І. Приймаченко, О. Савчук, І. Симоненко, Г. Слосанська, Л. Тодоренко, І. Ушакова, С. Хрипа, А. Черней, Т. Шевченко, О. Щербань та ін.

Нині супервізія є однею з важливих складових будь-якої гуманітарної підготовки, тобто навчання професії соціального працівника, соціального педагога або психолога. Отримання відповідної кваліфікації означає, що фахівець здатен працювати з клієнтом і без супервізії. Проте особливості професії соціального працівника роблять необхідним упровадження навчального напрямку супервізії як складової процесу професійного розвитку соціального працівника. Специфіка соціальної роботи пов'язується з психологічною напругою від спілкування з клієнтами та занурення в їхні проблеми. Це актуалізує необхідність застосування інноваційних технологій психологічної підготовки саме соціальних працівників. Одним з ефективних методів професійного навчання й підтримки соціальних працівників є супервізія.

Тому необхідність наукової розробки обраної проблеми, її глибокого й послідовного розв'язання на рівні соціальної теорії та практики зумовили вибір теми магістерської роботи: **«Сучасна супервізія у закладах соціальної сфери»**.

**Мета дослідження** – проаналізувати та теоретично обґрунтувати особливості сучасної супервізії у закладах соціальної сфери та дослідно-експериментально перевірити особливості ефективності реалізації окресленої проблематики.

**Об'єкт дослідження** – соціальна робота як професійна галузь та соціальні працівники як фахівці в цій галузі.

**Предмет дослідження** – супервізія у закладах соціальної сфери.

**Гіпотеза дослідження** – реалізація супервізії у закладах соціальної сфери в сучасних умовах буде успішною за умови:

- впровадження інституту супервізії у практику соціальної роботи, залучення до робочого процесу провідних фахівців-супервізорів, що надасть значні можливості щодо підвищення якості професійної діяльності як кожного соціального працівника окремо, так і організації в цілому;

- врахування організаційних та кваліфікаційних передумов, які визначають необхідний рівень її проведення. Висунення високих вимог до кваліфікації супервізора, його компетентностей та якостей;

- дотримання станартів, що потребуватиме розвитку освітнього сектора для підготовки та підвищення кваліфікації супервізорів в Україні;

- дотримання етичних принципів супервізії, які часто залишаються поза увагою фахівців, хоча є першим і найбільш значущим атрибутом супервізії в соціальній роботі;

- керівники соціальних служб при запровадженні політики супервізії повинні розуміти її формалізований характер, що має бути передбачено у нормативних документах, які регулюють діяльність організації.

Відповідно до мети та гіпотези визначені наступні **завдання дослідження**:

1. Розкрити сутність поняття «супервізія» у соціальній роботі.
2. Охарактеризувати супервізію та менеджмент соціальної роботи.
3. Здійснити характеристику становлення інституту супервізії у соціальній роботі в Україні.
4. Проаналізувати особливості супервізії у підготовці та вдосконаленні роботи соціальних працівників.
5. Провести дослідно-експериментальну роботу з вивчення особливостей реалізації процесу супервізії в закладах соціальної сфери та окреслити практичні рекомендації для успішної роботи супервізора з супервізованим.

**Методи дослідження.** Для досягнення поставленої мети використано сукупність загальнонаукових і спеціальних методів, які забезпечили об'єктивність і достовірність дослідження, зокрема:

- теоретичні: аналіз філософської, соціологічної, юридичної, психолого-педагогічної вітчизняної та зарубіжної соціально-педагогічної літератури з теми дослідження для з'ясування стану розробленості проблеми;
- синтез, систематизація, порівняння, узагальнення науково-теоретичного матеріалу для вивчення сутності проблеми та головних аспектів сучасної супервізії у закладах соціальної сфери;
- логіко-семантичний, методи сходження від абстрактного до конкретного і від конкретного до абстрактного, що дали змогу сформулювати базові поняття, розширити і доповнити понятійно-категорійний апарат дослідження.

**Експериментальна база дослідження.** Експериментальною базою для проведення дослідження було обрано Службу у справах дітей Уманської районної державної адміністрації.

**Теоретична значущість** дослідження дає нові теоретичні узагальнення щодо ролі та місця супервізорства у соціальній системі, особливості супервізії у підготовці та вдосконаленні роботи соціальних працівників, також розкриває основну мету супервізії, яка полягає в забезпеченні якомога кращих послуг для клієнтів соціальних служб.

**Практична значущість** результатів дослідження полягає у виробленні практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності питань супервізорства у закладах соціальної сфери, зокрема, компетентного розв'язання ситуацій, що виникають у взаємодії з клієнтами.

Матеріали дослідження можуть використовуватися в розробці спецкурсів із соціальної роботи для студентів закладів вищої освіти, які готують фахівців соціальної роботи, а також у практичній діяльності працівників служб у справах дітей, центрів соціально-психологічної реабілітації, громадських організацій тощо.

**Апробація результатів дослідження.** Основні результати дослідження висвітлювалися у виступах на конференціях і семінарах різного рівня, а саме: міжнародних – «Інноваційні методи та технології підготовки фахівців соціальної сфери» в рамках V Міжнародного симпозіуму «Соціокультурний дискурс глобалізованого світу: наука, освіта, комунікація» (16 березня – 18 травня 2023, м. Київ); *всеукраїнських* – «Актуальні проблеми підготовки фахівців соціальної сфери» (22 квітня 2023, м. Умань); «Проблеми та перспективи соціальної роботи та психології в умовах війни» (2 березня 2023, м. Умань); «Проблеми та перспективи соціальної роботи та психології в умовах війни» (9 листопада 2023, м. Умань); *регіональних* – «Перспективи ефективної роботи соціальних працівників з молоддю» (22 лютого 2023, м. Умань); «Академічна доброчесність як цінність освітньо-наукової діяльності» (22 травня 2023, м. Умань).

Публікації. За результатами дослідження опубліковано 1 одноосібну публікацію автора, з них 1 тези доповідей.

**Структура роботи.** Магістерська робота, складається зі вступу, двох розділів, загальних висновків, списку використаних джерел, 1 додатку на 11 сторінках. Загальний обсяг роботи – 85 сторінок. Основний текст – 67 сторінок.



# РОЗДІЛ I. ОСОБЛИВОСТІ СУПЕРВІЗІЇ У СОЦІАЛЬНІЙ РОБОТІ

## 1.1. Сутність поняття «супервізія» у соціальній роботі

Супервізія є досить малодослідженою сферою психологічної діяльності у нашому суспільстві. Досить часто вважається, що супервізія – це допомога одного, більш досвідченого, професіонала менш досвідченому колезі. Але це визначення є досить вузьким. Різні люди порізно визначають і використовують цей термін. Наприклад, одні використовують його у консультуванні, а інші – в менеджменті.

Дослідниця І. Астремька вважає, що «Хоча супервізія має і консультаційний і управлінський аспекти, її потрібно чітко відрізнити від цих двох споріднених функцій. Найчастіше супервізія сприймається як спостереження більш досвідченішого колеги за менш досвідченим, обговорення сильних та слабких сторін, виправлення помилок, що виникають у процесі роботи. У цьому випадку супервізію можна розглядати як систему професійної підтримки спеціалістів, що працюють у сфері «людина-людина». Відомо, що людина, яка обирає професію, спрямовану на допомогу іншим людям, має розуміти і вміти працювати з власними проблемами, а також повинна періодично звертатися за допомогою до своїх колег» [1, с. 82].

Як засвідчує досвід, на разі ставлення супервізованих до супервізії (і, відповідно, до супервізорів), може бути представлено у вигляді наступних груп суджень: - слово «супервізія» співзвучне зі словом «ревізія», що у професійній сфері викликає переважно негативні емоції, оскільки людям не подобається, коли їх перевіряють. Тому до супервізорів заздалегідь упереджене (найчастіше з негативним відтінком) ставлення;

- слово «супервізор» містить у своєму складі префікс «супер», тому виникають асоціації на кшталт: «супер герой», «супер сила», «суперзірка» тощо. Такі уявлення викликають повагу, і, навіть, певне захоплення людиною, діяльність якої починається зі слова «супер». Проте, рівень очікувань від роботи такого спеціаліста дуже високий, і супервізор має увесь час «засвідчувати» свою «суперовість»;

- слово «супервізор» нагадує слово «телевізор» (спільна частина – «візор»), тому такий спеціаліст має краще усе бачити, помічати, відслідковувати, «моніторити», йому має бути притаманне «зверх бачення», яке знаходиться майже на рівні «зверх можливостей» (як за обсягами, так і за результатами його діяльності). Інакше кажучи, супервізорів розглядають як експертів, «детективів», котрі в процесі роботи ведуть певне «розслідування», аналізуючи дрібні деталі ситуацій і випадків, щоб потім винести свій «вердикт».

Для повного розуміння будь-якого процесу необхідна присутність, участь іншого професіонала, інакше спеціаліст потрапляє у замкнене коло власних думок і почуттів, що може призвести до нервового зриву, чи серйозного психічного розладу. Серед спеціалістів професій, що спрямовані на допомогу іншим людям, найчастіше спостерігається емоційне вигорання, як захисний механізм психіки від непомірних навантажень. Буквальний переклад супервізії з англійської мови – «нагляд», не відповідає повному його змісту [1, с. 95].

В українській мові найближчим йому у змістовному плані є поняття «наставництво», у значенні «давати поради, навчати чогось, направляти, націлювати, скеровувати, спрямовувати». У професійній лексиці має місце також вживання терміну «куратор» (особа, якій доручено наглядати за якою-небудь роботою). Супервізія почала свій розвиток з психоаналізу, та інтенсивно розвивається у його межах. Першим прикладом можна вважати випадок, коли Зигмунд Фрейд аналізував маленького сина одного свого знайомого психоаналітика, і ця робота йшла, здебільшого, через переписку. Батько писав про поведінку хлопчика, його особливості, а Зигмунд Фрейд надавав рекомендації – як треба поводитись з дитиною, як її потрібно розуміти [57, с. 115].

Супервізія – необхідний напрямок у професійній діяльності, і у нашій країні йому є куди розвиватись. У нас в країні досі немає інституту супервізорства, і супервізорів у нас не готують. Існують лише професійні

тренінги та програми, за якими підготовують супервізорів. Сам супервізор повинен постійно вдосконалюватись і не відмовляти від допомоги більш досвідченого колеги. Яким би професійним не був спеціаліст, він, насамперед, людина, і йому ніколи не завадить допомога і професійна підтримка. Спираючись на різноманітні погляди на дефініцію супервізії, можна дати наступне визначення.

Як зазначають закордонні дослідники А. Браун та А. Боурн: «Супервізія – основний засіб, за допомогою якого визначений установою супервізор полегшує роботу персоналу, індивідуально й колективно, та забезпечує стандарти роботи. Поняття супервізії визначається через моделі аналізу і компетентного розв'язання ситуацій, що виникають у взаємодії з клієнтами [5, с. 25].

Як функція, супервізія в соціальній роботі – це індивідуальне кураторство, спрямоване на виявлення та розв'язання проблем, дилем, спірних питань, труднощів деформацій у діяльності конкретного соціального працівника відповідної соціальної служби.

Для більш докладного розуміння поняття супервізії, можна розглянути це визначення з різних сторін:

1. «Під поняттям «супервізія», ми розуміємо стосунки між однією людиною, супервізором, та іншою, супервізованим. Роботодавець надає супервізору повноваження здійснювати супервізію одного чи кількох працівників. Ці працівники, в свою чергу, звітують про свою роботу в установі супервізору. Концепція підзвітності (відповідальності) є непростюю та містить можливі труднощі. Згідно з новим законодавством, працівники повинні нести відповідальність саме перед користувачами та клієнтами соціальної служби. Інші дослідники зазначають, що професійний працівник насамперед є відповідальним перед своєю професією і, найголовніше, перед собою. Визначення не заперечує жодне з цих тверджень, щодо багатовимірного характеру відповідальності, воно лише підтверджує відповідальність працівника перед установою.

2. Визначення розкриває сутність супервізії, яка відповідає за забезпечення реалізації політики організації та за допомогу людині працювати якнайкраще. А отже, це твердження охоплює дві функції супервізії: контрольну та підтримуючу. Ці функції є важливими і нерозривно пов'язаними одна з одною. Бюджет сучасних організацій, здебільшого, не розрахований на наснаження та підтримку працівників, існує орієнтація лише на завдання. Тому має місце значний ризик недооцінювання підтримуючої ролі супервізії.

3. Вагомим завданням супервізора є розвиток команди та правил групи. Визначення єднає індивідуальне та колективне у роботі супервізора. Хоча стосунки супервізора та супервізованого мають здебільшого індивідуальний характер, вони найчастіше відбуваються у контексті команди чи робочої групи. Розвиток всієї команди відбувається як безпосередньо через групову роботу так і опосередковано, через індивідуальну роботу з кожним спеціалістом.

4. Найважливіший аспект, який стосується загальної мети супервізії, полягає в забезпеченні якомога кращих послуг для клієнтів соціальних служб. Цей безперечний факт потребує особливого наголосу, адже досить часто його забувають у супервізії та зосереджують основну частину супервізорської роботи на політиці організації, міжособистісних конфліктах, особистих амбіціях, іграх. Це відволікає увагу від головного. Проте потрібно акцентувати увагу на тому, що основним призначенням установи та її організаційної побудови є надання висококваліфікованих послуг людям, які їх потребують.

5. Супервізія є процесом взаємодії, активним учасником якого є супервізований. Навіть найнедосвідченіший супервізований має розвивати та отримувати допомогу для розвитку своїх навичок та впевненості, бути активним та ініціативним у своєму підході до супервізії.

6. Останнє питання, яке викликає наведене твердження щодо супервізії, стосується того, що супервізія здебільшого відбувається під час офіційно

організованих, регулярних зустрічей. Питання полягає в тому, чи є супервізія особливою подією, а саме супервізорською сесією. Також можна розглянути супервізію як процес, у якому безперестанно щось виникає між супервізором і супервізованим(и) у їх щоденній роботі. Супервізія може підпадати під кожне з цих визначень. Важливо відрізнити супервізію від інших аспектів менеджменту та від різноманітних завдань тих, хто має здійснювати супервізію. Більшість науковців дотримуються дуалістичного підходу та розглядають супервізію водночас як подію та як процес» [23, с. 145].

Супервізори та супервізовані – це дорослі люди, котрі краще вчаться, коли навчання є самокерованим, а до супервізії застосовують проактивний підхід. Варто зазначити, що у процесі супервізії дорослі краще вчаться, коли мають контроль над власним навчанням. Це передбачає використання проактивного підходу до супервізії. Для супервізованого це означає готовність формувати зміст супервізорських сесій для того, щоб забезпечити максимальну користь від них. Для супервізора це означає застосування творчого підходу до змісту й форми супервізії [1].

Поєднання директивного супервізора й залежного супервізованого може обмежувати довготривалий професійний розвиток супервізованого. Регулярна супервізія в соціальній роботі – це ресурс, на який має право кожен член колективу. Існують свідчення, що в багатьох соціальних службах і закладах супервізія відбувається спонтанно і безсистемно, нерегулярно, а є випадки повної її відсутності. Потрібно пам'ятати, що весь персонал має право на належну супервізію, і вона має проводитись у кожній службі та бути пріоритетною у політиці організації, так само як мають бути належно забезпечені та вичерпні програми навчання всіх супервізорів.

Мета супервізії – допомагати супервізованому(им) більш ефективно виконувати завдання, визначені в посадових обов'язках. Регулярно організовані зустрічі супервізора і супервізованого(их) формують процес виконання завдання супервізії. Супервізований є активним учасником цього процесу взаємодії (А. Браун, А. Боурн) [5].

Завдання супервізії – задоволення організаційних, професійних та особистих потреб. Взагалі, можна говорити про три основні функції супервізії: – освітницька (формуюча), що включає розвиток вмінь, навичок, здібностей стосовно професії; – підтримуюча (тонізуюча), що включає підвищення стійкості впливу зі сторони проблем клієнтів; – спрямовуюча (нормативна), що включає контроль працівника над власною особистістю (недоліки, слабкі сторони, сліпі плями, осуд).

Супервізію можна здійснювати на індивідуальному рівні, а також на рівні групи або організації. Виділяють такі типи супервізії:

– «Один на один – передчасно спланована зустріч з повісткою денною, задля обговорення та оцінки роботи.

– Групова супервізія – колектив співробітників сумісно обговорюють та оцінюють роботу один одного. Учасники підіймають питання для обговорення, група обговорює кожен випадок, і те, як він вирішувався окремо. Відбувається обмін досвідом, знаннями.

– Неформальна супервізія – незапланована консультація, один на один чи по телефону.

– Кризова супервізія – незаплановане обговорення випадку, який, за відчуттями працівника, призвів до кризи. Відбувається одразу після роботи з клієнтом» [31, с. 58].

Поняття «супервізія» в соціальній роботі відноситься до важливого аспекту професійної практики соціальних працівників і спеціалістів у сфері соціального обслуговування. Супервізія є процесом надання підтримки, консультацій та нагляду над діяльністю соціального працівника з метою покращення якості та ефективності надання соціальних послуг.

Основні аспекти супервізії включають:

1. «Рефлексію та аналіз роботи: Супервізія надає можливість соціальному працівнику аналізувати свою роботу, відстежувати успіхи та

проблеми, а також розвивати навички та стратегії для вдосконалення своєї професійної діяльності.

2. Етичні питання: Супервізори допомагають розглядати етичні аспекти соціальної роботи та допомагають приймати важливі рішення у складних ситуаціях.

3. Розвиток навичок: Супервізори сприяють розвитку професійних навичок соціальних працівників, надаючи їм поради, консультації та навчання.

4. Психологічна підтримка: Супервізія може бути важливим інструментом для зменшення стресу та вигорання у соціальних працівників, оскільки вони можуть поділитися своїми переживаннями та отримати підтримку у важких ситуаціях.

5. Нагляд за безпекою та якістю послуг: Супервізія допомагає переконатися, що соціальний працівник відповідає всім стандартам та вимогам надання соціальних послуг, забезпечуючи безпеку та якість для клієнтів» [56, с. 54].

За подібних обставин професійна взаємодія між супервізором, супервізантом і адміністрацією організації (представники якої найчастіше і виступають основними замовниками супервізії), утруднюється. Це відбувається внаслідок неадекватних уявлень про цілі та завдання даного процесу; іноді, через особливу вразливість та/або незахищеність супервізованих працівників (приміром, перед адміністрацією, яка розглядає супервізію як джерело та/або засіб контролю якості роботи підлеглих); подекуди – за рахунок спротиву самих супервізантів, котрий виникає як захисна реакція для зниження рівня тривожності та напруження, а також через завищені очікування від результатів супервізії.

Відтак, дієвість професійної взаємодії і результат супервізії значною мірою залежить від сформованого (чи не сформованого) почуття довіри між усіма учасниками супервізійного процесу.

У контексті супервізії кожна із перерахованих вище складових довіри набуває особливого звучання. Так, дотримання професійних меж (між клієнтами і супервізованими фахівцями, адміністрацією організації та супервізором, супервізовантами та супервізором) дуже часто викликає труднощі внаслідок специфіки допомагаючих професій (коли «хочеться зробити більше, поставитися по-особливому, з розумінням, виявити додаткову емпатію» тощо). Власне, недотримання меж почасти і є основною причиною розвитку професійного вигорання та особистісної деформації спеціалістів людинознавчих професій. Потрібно вчасно, але коректно вміти сказати «ні», або пояснити фахівцеві, що в якійсь ситуації надмірна опіка і прагнення допомогти клієнтові / супервізанту порушує психогігієну самого працівника.

Розумні межі важливі й у проявах поліфункціональності супервізора в ході професійної інтеракції: не можна зводити процес супервізії лише до консультування або моніторингу, психологічної допомоги або навчання. Підтримка балансу в питаннях здійснення функцій супервізії – ще одне досить складне завдання, не вирішення якого призводить до того, що супервізора розглядають то як тренера, котрий проводить групові заняття з «підвищення кваліфікації», то як психотерапевта, котрому «відкривають особисті секрети», то як адміністратора чи модератора для вирішення конфліктів у колективі. Подібний дисбаланс у функціональному репертуарі супервізорів значно обмежує можливості та знижує ефективність супервізії в цілому.

Говорячи про надійність, добросесність з боку супервізора, не можемо оминати такий «підводний камінь» як межі його відповідальності й обізнаності стосовно діяльності супервізованих осіб. У деяких формах звітів, або в усних бесідах із керівництвом організації супервізорам пропонується дати оцінку, охарактеризувати професійність супервізантів. Наголошуємо, що супервізор не може мати інформацію про всю роботу супервізованої особи, а лише обізнаний з тим, що виноситься на супервізію, або виринає в



межах обговорення конкретних випадків. Відтак, чесною і відповідальною є позиція, коли супервізор не оцінює роботу супервізованого, а лише спонукає його до того, щоб він сам вирішував, як оцінити власну роботу, наскільки вона успішна, відповідає заданим стандартам, нормам тощо.

Те ж стосується і дотримання принципу конфіденційності: яку (в якій формі, обсягах) і яким чином інформацію подавати для звітування та/або оприлюднення – це ще одне непросте завдання, що постає перед супервізором. Сюди ж відносяться труднощі і з «контейнеруванням» психологічних (емоційних) й інших проблем особистості супервізованого. Адже супервізор аналізує (отримує й утримує, «переробляє» та повертає у «переробленому» вигляді) інформацію не лише про життя та роботу спеціаліста, який проходить супервізію, але і про переживання його відносин з клієнтами, колегами, про ставлення до управлінських процесів, стосунків у колективі, організації в цілому. Нерозголошення та / або зважене і продумане опрацювання подібних даних забезпечує формування довіри і подальшу відкритість у відносинах, з одного боку, а з іншого, – упереджує ризики професійного вигорання самого супервізора [32, с. 135].

Щодо неосудності та шляхетності, то у супервізії вони мають проявлятися передусім у відкритості до позиції та досвіду інших, не нав'язуванні своєї системи цінностей, толерантному ставленні до всіх учасників супервізійного процесу. Більше того, пам'ятаючи, що супервізія це – не парні, а тристоронні взаємини, і супервізор опосередковано (через супервізованого) може впливати на характер стосунків між самим фахівцем і його клієнтом, варто виявляти щирість і неупередженість і по відношенню до клієнтів та їх життєвого вибору. Адже будь-яке оціночне судження в сторону клієнтів зможе сколихнути віру супервізованого спеціаліста в те, що і стосунки з ним (або його дії) будуть у подальшому кимось піддані оцінюванню, а, можливо, й осуду.

Ще одним важливим моментом, котрий впливає на характер взаємодії в процесі супервізії є адекватне використання влади. На наш погляд стосунки

між супервізором та супервізованим не завжди мають формуватися з позиції підпорядкування, навіть, якщо супервізант є суттєво менш досвідченим, ніж супервізор. Добрі, партнерські (однак ні в якому разі не панібратські, а формалізовані) відносини між супервізором і супервізованим визначають у подальшому ефективність їх взаємодії, котра ґрунтується на спільних орієнтаціях – загально прийнятих гуманістичних цінностях. Це складно, але супервізоріві важливо уникати нав'язування власної (нехай і високопрофесійної) позиції та системи цінностей, натомість йому потрібна відкритість до точок зору іншого в професії, повага до досвіду супервізанта, його системи цінностей, методологічної, теоретичної та професійної позиції. Такий характер стосунків забезпечить відвертий зворотній зв'язок, збалансоване й коректне ставлення до можливих помилок супервізантів, ефективну співпрацю, що, в свою чергу, лише додасть авторитетності супервізору, а супервізованому забезпечить підтримку самооцінки.

Не можна оминати увагою і труднощі та дилеми особистісного характеру, з якими стикаються супервізори. Де межа між підтримкою та заспокоєнням? Конфіденційністю та необхідністю втрутитися в ситуацію? Наснаженням і бажанням перекласти на іншого відповідальність за результати своєї праці? Між цінностями організації та особистими цінностями супервізанта та/або супервізора? Довірою та наївністю, або недовірою та пересторогою? Чи варто дотримуватися власного, добре відпрацьованого, перевіреного монометодичного підходу, чи, можливо, спробувати обрати якусь еkleктичну модель супервізії та розглянути спроможність та/або пристати на позиції інших фахівців?

Такі запитання є цілком слушними з огляду на проблемне поле супервізії, а відповіді на них не завжди очевидні та прийнятні. Серед дилем також можуть набувати виразності наступні: між патерналізмом та правом особистості на самовизначення; між суб'єктивним благополуччям особистості та інтересами інших (наприклад, організації, громади тощо); між особистими та професійними цінностями; між творчістю та

адмініструванням й інші. Вагомість подібних ситуацій полягає в тому, що визначити абсолютно правильне рішення іноді надзвичайно складно, проте воно дуже впливатиме на репутацію, авторитет супервізора, його подальшу роботу. Ми свідомі того, що окреслені дилеми притаманні багатьом сферам людинознавчих професій, однак у супервізії вони набувають особливого драматизму: супервізор покликаний допомогти зробити правильний вибір в подібних ситуаціях іншим, тоді як сам (іноді безпосередньо в процесі самої допомоги) залишається наодинці зі своїми сумнівами та тривогами. Це додає відповідальності, загострює внутрішні конфлікти особистості, може зробити супервізора більш вразливим. Відтак, має актуалізуватися ще й такий специфічний вид діяльності як «супервізія для супервізорів».

Насамкінець хочемо зупинитися ще на одній групі труднощів, котрі пов'язані із переходом значної частки спеціалістів на роботу в онлайн режимі. З одного боку, розглядаємо таку можливість у позитивному ракурсі, позаяк люди, які мають потребу у послугах, отримують їх незалежно від обставин, що склалися під час пандемії. Однак, забезпечення високої якості супервізії онлайн сьогодні – теж непросте завдання для супервізорів.

Передусім це зумовлене поки що досить низьким рівнем технічної компетенції значної частки людей, відсутності відповідного оснащення та навичок володіння цифровими технологіями, а також подекуди незадовільною якістю Інтернету. Також, як показує практика, робота у дистанційному режимі займає набагато більше часу та зусиль, що пов'язано з особливостями віддаленої комунікації – роздивитися, дослухатися, уточнити, зрозуміти іншого значно складніше, якщо недостатньо невербальної інформації від співбесідника. Асинхронність спілкування та недоступність низки невербальних сигналів потенціює збільшення напруження, появу роздратування, невдоволення з обох сторін. Також з'являються досить нові для супервізорів особистісні проблеми, пов'язані з так званим Зоотвиснаженням. Як свідчить досвід, онлайн розмова в реальному часі є набагато складнішим завданням для нашого мозку та тіла, оскільки

практично відсутній зоровий контакт, зображення партнера по спілкуванню нечітке, доводиться відволікатися (зокрема, і на своє власне зображення), перебувати у постійній сидячій позі, напружувати зір перед екраном тощо. Усе це стає певним викликом для супервізорів, позаяк їх діяльність і так є поліфункціональною, а в умовах багатозадачності при роботі онлайн фізичне, когнітивне й емоційне навантаження значно зростає [37, с. 64].

Особливо складно працювати у дистанційному режимі тим супервізорам, котрі не були знайомі зі своїми супервізованими безпосередньо, а вимушені налагоджувати стосунки онлайн. Відсутність спільного фізичного простору при знайомстві та перших зустрічах, неможливість контакту на «енергетичному» рівні, утруднення використання деяких методів впливу, порушення концентрації, специфічні особливості роботи з документами – усі ці й інші чинники можуть гальмувати налагодження довірчих відносин, і, як наслідок, значно знижувати результативність супервізії.

До організаційних труднощів в роботі вітчизняних супервізорів ми б ще віднесли і несформований статус даної посадової особи. У деяких організаціях прийнято призначати супервізорами більш досвідчених фахівців даної установи (внутрішня супервізія), деякі, навпаки, запрошують спеціаліста «ззовні». Обидві позиції передбачають певний рівень акредитації супервізора, підтвердження його компетенцій і визнання його як спеціаліста у відповідній галузі. І, оскільки деякі професійні спільноти (зазвичай – недержавні) мають досвід і відпрацьовані процедури отримання сертифікатів про проходження відповідного навчання та набуття кваліфікації, а деякі – ні, чим потрібно керуватися при підборі супервізора для організації: наявністю означених документів про сертифікацію / акредитацію чи оцінкою досвіду та якістю його роботи? Тим, що потенційний супервізор знає особливості роботи організації зсередини (і є доволі обізнаним у нюансах відносин) чи тим, що він, будучи запрошеним зі сторони, може виявити вищий рівень неупередженості та незалежної позиції? І, якщо представники адміністрації

можуть вплинути на обсяги фінансування супервізії, то як зробити, щоби цей факт не впливав на її результати? І, нарешті, чи не перетвориться сертифікація супервізорів у нормативно регламентований, але формальний процес? Подібні складнощі наразі є досить актуальними для супервізорів і такими, що значною мірою впливають на їх благополуччя (і соціально-психологічне, і фінансове, і моральне) [8, с. 76].

Отже, супервізія в соціальній роботі сприяє постійному вдосконаленню та професійному розвитку соціальних працівників, а також підвищує рівень довіри та якості наданих послуг в галузі соціального обслуговування. Вважаємо, що можна виділити, принаймні, три групи проблем супервізорів: 1) пов'язані із особливостями налагодження професійної взаємодії під час супервізії; 2) етичні дилеми та труднощі особистісного характеру супервізорів; 3) організаційно-адміністративні перешкоди. В межах першої групи розглядаються передусім труднощі вияву автентичної та зрілої позиції супервізора; формування довіри у стосунках; погляди на характер владних / підвладних відносин; дотримання професійних меж, конфіденційності; забезпечення поліфункціональності супервізії та ін.

До другої групи можуть бути віднесені труднощі, пов'язані із не співпадінням уявлень про мету та результати супервізії у замовника, супервізанта та самого супервізора; із особливостями формування й протікання рольових та/або внутрішніх конфліктів; підтримки балансу між творчістю та адмініструванням; загальні етичні дилеми представників людинознавчих професій та ін.

Серед проблем третьої групи можна назвати труднощі із підтвердженням статусу, відповідної компетентності та кваліфікації супервізора, а також необхідність реагування на виклики пандемії COVID-19 стосовно організації супервізії у форматі онлайн.

## 1.2. Супервізія та менеджмент соціальної роботи

Хоча супервізія має і консультаційний і управлінський аспекти, її потрібно чітко відрізнити від цих двох споріднених функцій. Найчастіше супервізія сприймається як спостереження більш досвідченішого колеги за менш досвідченим, обговорення сильних та слабких сторін, виправлення помилок, що виникають у процесі роботи. У цьому випадку супервізію можна розглядати як систему професійної підтримки спеціалістів, що працюють у сфері «людина-людина».

На думку дослідниці Н. Добровольської «Соціальна робота є багатоаспектною за своїм змістом, професійними ролями, функціями, напрямками, результатами, системою. Це, з одного боку, визначає необхідність комплексного, системного підходу до управління соціальною роботою, з іншого потребує диференційованого підходу, коли враховуються конкретні завдання, спеціалізація професійної діяльності, реальний контекст соціального втручання, спрямованість соціальної послуги тощо» [15, с. 75].

Виходячи з того, що «менеджмент соціальної роботи – це гнучкий системний цикл управління ресурсами, цілями, змістом соціальної роботи за умов існуючого ресурсного дефіциту, постійних змін у соціальних відносинах, то саме супервізія в соціальній роботі може розглядатися інструментом підвищення якості соціальної послуги, результативності дій соціального працівника, ефективності діяльності соціальної служби. Супервізирство в соціальній роботі є вагомим елементом професійного розвитку діяльності і розглядається як принцип, функція і метод» [61, с. 245].

Як принцип (комплексний, цільовий, систематизуючий), супервізія – основа змісту дій менеджера соціальної служби, що розглядається як професійний стиль менеджерської роботи.

Як функція, супервізія – це індивідуальне кураторство, спрямоване на виявлення та розв'язання проблем, дилем, спірних питань, труднощів, деформацій у діяльності конкретного соціального працівника відповідної соціальної служби.

Як метод, супервізія – це навчання на досвіді. Доречно розмежовувати адміністративний та освітній метод супервізії. Один і другий широко застосовуються в соціальній роботі власне для допомоги соціальному працівнику забезпечити якість послуги, результат роботи за конкретних умов діяльності [60, с. 57].

Таким чином, можна сформулювати припущення, що супервізія – це категорія менеджменту, якою передбачається втручання у: взаємодію «соціальний працівник – клієнт»; взаємовідношення «соціальна служба – клієнт»; взаємовплив «соціальний працівник – соціальна служба».

Як адміністративний метод супервізії полягає у: призначенні клієнту найбільш відповідного соціального працівника; обговоренні результатів первинного оцінювання, плану втручання в соціальну ситуацію перегляді процесу роботи з клієнтом.

Супервізія як метод навчання в соціальній службі має на меті допомогти соціальному працівнику краще зрозуміти філософію, ідеологію, політику та практику соціальної служби, дізнатися про ресурси, клієнтів, легальні та альтернативні цілі діяльності соціальної служби, сильні та слабкі сторони життєдіяльності, можливості та загрози, партнерів та конкурентів, напрями й пріоритети діяльності, а також вдосконалити свою концептуальну, технологічну, інтегративну компетентність.

Супервізію як метод навчання в менеджменті соціальної роботи можна диференціювати на **три складові**: власне навчальну супервізію (від менеджера-супервізора), інструктаж, оперативне коригування, кураторство; навчальне консультування (до менеджера-супервізора);

підвищення кваліфікації (з менеджером-супервізором: від базового рівня, проектування кар'єри, навчання на моделі соціальної роботи) [7, с. 66].

Перераховані закономірності та узагальнення дозволяють зробити висновок, що супервізія в менеджменті соціальної роботи — це процес: нагляду за соціальним працівником, його професійною компетентністю та душевною рівновагою; керування змінами в роботі соціального працівника;

підвищення рівня кваліфікації соціального працівника, а не вимога до проблеми кадрів соціальної служби.

З позицій ідеології менеджменту соціальної роботи, супервізія – це зосередження менеджера-супервізора соціальної служби не на особі, а на проблемі діяльності соціального працівника.

З позицій політики менеджменту соціальної роботи, супервізія – це систематичний послідовний процес взаємодії менеджера, супервізора соціальної служби і соціального працівника. У практиці менеджменту соціальної роботи супервізія - це професійний цикл за умов соціальної служби «оцінка-результат-нова оцінка».

З огляду на особливості взаємодії супервізора і супервізованого, виокремлюють такі різновиди супервізії:

«а) менеджерська супервізія, за якої супервізор є безпосереднім менеджером працівника, а їхні стосунки розгортаються за схемою «керівник – підлеглий»;

б) наставницька супервізія – супервізор діє як учитель, наставник, переймаючись тим, як його підопічний опановує знання і навички;

в) навчальна (тренінгова) супервізія, особливість якої полягає в тому, що супервізований є студентом, який перебуває в організації на практиці, а супервізор зобов'язаний сприяти йому в цьому і несе певну відповідальність за результат;

г) консультаційна супервізія – супервізор не несе відповідальності за супервізованого і його роботу, добровільно пропонуючи свої послуги консультанта. Найпоширенішою є менеджерська супервізія, і тому роль супервізора часто ототожнюють з ролями керівника [33, с. 34].

В соціальній роботі, як багаторівневій теорії та практиці, необхідно враховувати закономірності, характер постійних змін. Власне супервізія – це відносно універсальний процесуальний засіб наукової організації праці соціального працівника-професіонала.



Соціальна робота у більшості громадян України насамперед асоціюється з милосердям та благодійністю держави (хоча і є професією). Зазначимо, що благодійність – це позапрофесійна категорія, а милосердя – категорія моралі. Факт такої невизначеності в характеристиці діяльності соціального працівника вказує на невисокий ступінь тієї символічної влади, якою визначається інститут соціальної роботи в сучасному українському суспільстві.

Недоліки та труднощі становлення професії соціального працівника:

- відсутність професійної освіти у більшості спеціалістів соціальних служб;
- підміна професійних принципів роботи волонтерськими намірами соціальної діяльності;
- домінує формалізація соціальних служб та тенденція до розвитку стратегії самозбереження;
- недостатність міждисциплінарної практики, міжвідомчої взаємодії.

Недоліки, що обмежують ефективність діяльності соціальних служб та результативність дій соціальних працівників:

- недостатня увага до перспектив клієнта;
- невдосконала діяльність у команді, «кризовій групі» тощо;
- невизначений правовий статус соціальних працівників;
- незатверджений етичний кодекс соціальної роботи в Україні;
- недостатні можливості протистояти політиці та практиці, які суперечать перспективам життєдіяльності клієнта;
- недостатність розвитку у соціальних працівників легальних засобів привнесення нового у діяльність соціальних служб, у тому числі це стосується залучення нових клієнтів, партнерів тощо [39, с. 40].

Недоліки та суперечності становлення в Україні соціальної роботи підсилює визначення супервізії як особливого систематизуючого явища в менеджменті соціальної роботи. Перелік недоліків та труднощів становлення і розвитку соціальної роботи тільки підтверджує твердження щодо супервізії

як об'єктивізованого процесуального засобу організації праці професіоналів, діагностики праці, оцінки праці, управління новими завданнями діяльності тощо.

Також є можливим представити методи оцінки при супервізії: бесіда; спостереження; повідомлення – самооцінка соціального працівника; аналіз документів; оцінка клієнтом тощо. Наведений перелік складових супервізії дозволяє сформулювати схему та представити основи змісту процесу оцінювання соціального працівника.

Супервізія – це не оцінювання соціального працівника як «добропоганого», а процес міжособистісних взаємовідносин у межах конкретної соціальної служби, коли менеджер, супервізор «зустрічається» з соціальним працівником для того, щоб забезпечити ефективність допомоги клієнтам, покращити якість соціальної послуги. Чим змістовніше супервізія, тим вище і задоволеність соціального працівника від професійної роботи. Необхідно зазначити, що менеджер, супервізор в узагальненому змісті супервізії може виконувати певні ролі: вчителя, помічника, диспетчера, консультанта [40, с. 90].

Отже, супервізія в менеджменті соціальної роботи – це підтримуюча, корегуюча, координуюча функція менеджера щодо соціального працівника (відносини «суб'єкт – суб'єкт» соціальної служби).

### **1.3. Становлення інституту супервізії у соціальній роботі в Україні**

Останніми роками ми спостерігаємо загострення кризи у соціальній сфері. По-перше, система соціальної роботи не передбачає ринкової конкуренції серед надавачів соціальних послуг. Така ситуація негативно позначається на мотивації персоналу до підвищення власної кваліфікації. По-друге, за умов наявного ресурсного дефіциту, постійних структурних та кадрових змін менеджери організацій соціальної роботи потребують гнучкого управління ресурсами, цілями і змістом діяльності, але нинішня

система адміністрування не може його забезпечити. По-третє, проблемним питанням лишається оцінювання якості соціальної послуги, результативності дій соціального працівника, ефективності роботи соціальної служби в цілому.

Упродовж декількох останніх років в Україні помітними стають тенденції стосовно поширення та прагнення концептуалізації й інституціалізації супервізії для представників багатьох допомагаючих професій: психологів (зокрема і військових), психотерапевтів, соціальних працівників, медиків, педагогів та ін. На підтвердження цієї тези можемо навести перелік нормативних документів, схвалених в межах різноманітних вітчизняних відомств, котрі просувають упровадження супервізії:

- Наказ Міністерства соціальної політики України № 5 від 5.01.2015 року «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо проведення супервізії у соціальних службах»;

- Наказ Міністерства освіти та науки України № 1313 від 18.10.2019 року «Деякі питання організації та проведення супервізії»;

- Методичні рекомендації щодо порядку організації та проведення професійної підтримки психологів у Національній гвардії України, затверджені Командувачем Національної гвардії України генерал-полковником М. Баланом 07.09.2020 року;

- Методичні рекомендації щодо створення та діяльності ветеранських просторів, затверджених Наказом Міністерства у справах ветеранів, тимчасово окупованих територій та внутрішньо переміщених осіб України № 8 від 13.01.2021 року та ін. [47].

Варто додати, що подібні документи готуються наразі й для фахівців медичної сфери, котрі працюють в сфері охорони психічного здоров'я (згідно Концепції розвитку охорони психічного здоров'я в Україні на період до 2030 року, п.5.1 (Затверджена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 6 жовтня 2021 р. № 1215-р)).

У зазначених нормативних актах деталізуються підходи щодо особливостей організації та проведення супервізії, умістовлюються форми та процедури її здійснення, визначаються мета та завдання даного виду діяльності в межах того чи іншого напрямку роботи.

Зокрема, згідно Наказу міністерства освіти і науки України за № 1313 від 18.10.2019 року (Деякі питання організації та проведення супервізії, 2019: п.2.1) супервізія розглядається як «професійна підтримка та спостереження супервізорів за роботою тренерів-педагогів, вчителів, асистентів вчителів закладів загальної середньої освіти з інклюзивним та інтегрованим навчанням, директорів закладів загальної середньої освіти, заступників директорів з навчально-виховної роботи (навчальної, виховної роботи) у початковій школі (або структурному підрозділі іншого закладу освіти, що забезпечує початкову освіту), фахівців інклюзивноресурсних центрів щодо засвоєння ними певних компетенцій, наставництва, виправлення помилок, що виникли в роботі». Метою проведення супервізії в закладах освіти є здійснення психолого-педагогічного методичного супроводу педагогічних працівників, спрямованого на їх професійний та особистісний розвиток, подолання ними професійних труднощів та формування професійних компетенцій відповідно до завдань «Нової української школи». Згаданий документ містить програму підготовки супервізорів для системи освіти, а також програму проведення самої супервізії, зокрема деякі її організаційні та науково-методичні засади [47].

У сфері соціальної роботи супервізія розглядається, як «процес надання супервізором працівнику соціальної служби, по відношенню до якого здійснюється супервізія, професійної допомоги, спрямованої на аналіз й подолання професійних труднощів, удосконалення організації роботи, підтримку мотивації до роботи, дотримання етичних норм та стандартів надання послуг, запобігання виникненню професійного вигорання, забезпечення емоційної підтримки, підвищення професійної кваліфікації» (Про затвердження Методичних рекомендацій щодо проведення супервізії у

соціальних службах (2015): п. 1.2). Методологічну основу супервізії в соціальній роботі складають загальні цінності та етичні принципи даної професії як гуманістично спрямованої діяльності, а також місія та мета соціальної організації, де працює супервізор. Для військових психологів Національної гвардії України супервізію визначено як «метод професійної підтримки психологів та внутрішньої оцінки ефективності їх діяльності у формі консультування супервізором супервізованого в процесі або за результатами його практичної психопрофілактичної, психореабілітаційної роботи з обговоренням проведених заходів, рефлексуванням власних професійних дій, мотивів, установок, станів, поведінки...» [47].

Головною метою супервізії є здійснення психолого-професійного супроводу психологів, їх безперервного професійного та особистісного розвитку, подолання ними власних професійних труднощів, покращення професійних компетентностей» (Методичні рекомендації щодо порядку організації та проведення професійної підтримки психологів у Національній гвардії України, 2020: п.1.2).

Варто зазначити, що супервізія є багатофункціональною діяльністю, спрямованою передусім на розвиток (навчання), підтримку та кращий менеджмент фахівців і організацій, де вони працюють, та здійснюється у спосіб, що найкраще відповідає поставленим актуальним завданням і професійності самого супервізора. Супервізія актуалізується в разі необхідності отримати зворотній зв'язок та оцінку стосовно ефективності своєї роботи від колег чи наставників, коли важливо знайти шляхи для вирішення складних професійних завдань, намітити вектори розвитку та в стислі терміни набути необхідні знання та навички, провести критичну «інвентаризацію» свого професійного інструментарію (і, в разі потреби, почати вдосконалюватися), усвідомити власні так звані «точки росту», що у майбутньому уможливллять професійний розвиток і задоволення потреб у кар'єрному зростанні й забезпечать кращу якість надаваних клієнтам послуг [29, с. 67].

Спонукальний вплив на становлення й підвищений попит на супервізію здійснили і зміни у нашому існуванні, спричинені пандемією COVID-19. Так, коли на початку 2020 року під час запровадження локдауну переважна частка населення стикнулася з небувалими дотепер психосоціальними проблемами (нова організація життєзабезпечення / роботи / навчання в он-лайн форматі, адаптаційні труднощі, актуалізація термінальних цінностей, вимушені дистанціювання й ізоляція, різке підвищення впливу стресових чинників тощо), значно активізувалася потреба у психологічній підтримці та послугах практичних психологів, педагогів і соціальних працівників - кейс менеджерів. Такий стан речей, у свою чергу призвів до стрімкого збільшення навантаження на психологів й інших фахівців соціальної сфери, і, як наслідок, спричинив ситуацію загрози виникнення у них професійних ризиків та емоційного вигорання [10, с. 48].

Також у самих спеціалістів почасти не було аргументованих, виважених відповідей на ті запитання та виклики, що поставали в ході їх спілкування та взаємодії з клієнтами. Відтак, фахівці почали шукати можливість, щоб отримати допомогу, кваліфіковану пораду, або нагально потребували створення умов для професійної рефлексії й обміну досвідом, і в першу чергу, завдяки супервізії. А це створило новий поштовх для розвитку її концептуальних і праксеологічних засад.

Ось чому запровадження супервізії як необхідної складової діяльності психотерапевтів, психологів, педагогів, соціальних працівників, медиків та інших фахівців людинознавчих професій наразі вимагає нового рівня наукового осмислення, обґрунтування, теоретичного та методичного забезпечення даного процесу, насичення інформаційного простору інноваційними та достовірними даними щодо особливостей здійснення цього складного виду діяльності, зокрема, і у змінених умовах праці, дистанційно, у форматі онлайн.

У вітчизняному науковому дискурсі тематика усвідомлення й опрацювання отриманого досвіду супервізії поки що не знайшла належного

відображення, що пояснюється досить незначним часом практичного використання супервізії в українських інституціях, інноваційністю (а, подекуди й нерозумінням призначення) даної практики для значної частки представників професій групи «людина – людина, людські спільноти, соціальні системи», а також змістовною й формальною розмитістю, невизначеністю її складових. Серед доробок закордонних авторів набагато більше інформації щодо різних аспектів супервізії.

Супервізія є одним з ефективних шляхів підвищення якості соціальних послуг та професійної діяльності фахівців соціальної сфери закордоном [1; 19]. В Україні питання впровадження супервізії в соціальній роботі набуло особливої актуальності впродовж останніх кількох років. Прикладом зацікавленості на законодавчому рівні стало підписання наказу «Про затвердження стратегії розвитку системи соціальних послуг для сім'ї, дітей та молоді», де особливе місце відводиться питанню супервізії [2]. Підтвердженням значущості цього питання є реалізація низки проектів в Україні (МОМ, ТАСІС, Глобального фонду з питань ВІЛ/СНІД), в рамках яких звертається увага на політику супервізії в діяльності соціальних служб як інноваційного підходу. Результати проектів засвідчили, що на неформальному рівні така практика вже мала місце в управлінських процесах соціальних служб, однак системного та формалізованого рівня ще не досягла [4]. Актуальним на сьогодні постає питання вивчення стандартів супервізії, які визначають необхідний рівень для здійснення такої практики в Україні.

Насамперед слід зазначити, що супервізія у соціальній роботі розглядається як метод, за допомогою якого досвідченіший працівник допомагає супервізованому якнайефективніше виконувати свої посадові обов'язки відповідно до визначених стандартів [4, с. 226]. Б. Френч визначає ці стандарти як механізм підвищення якості соціальної роботи у сфері обслуговування клієнтів [17].

Ще одним важливим моментом, котрий впливає на характер взаємодії в процесі супервізії є адекватне використання влади. На наш погляд стосунки

між супервізором та супервізованим не завжди мають формуватися з позиції підпорядкування, навіть, якщо супервізант є суттєво менш досвідченим, ніж супервізор. Добрі, партнерські (однак ні в якому разі не панібратські, а формалізовані) відносини між супервізором і супервізованим визначають у подальшому ефективність їх взаємодії, котра ґрунтується на спільних орієнтаціях – загально прийнятих гуманістичних цінностях. Це складно, але супервізоріві важливо уникати нав'язування власної (нехай і високопрофесійної) позиції та системи цінностей, натомість йому потрібна відкритість до точок зору іншого в професії, повага до досвіду супервізанта, його системи цінностей, методологічної, теоретичної та професійної позиції. Такий характер стосунків забезпечить відвертий зворотній зв'язок, збалансоване й коректне ставлення до можливих помилок супервізантів, ефективну співпрацю, що, в свою чергу, лише додасть авторитетності супервізору, а супервізованому забезпечить підтримку самооцінки.

Асоціацією соціальних працівників (ASW) визначено базові стандарти супервізії, які формують етично-ціннісне поле для її впровадження [17; 18]. У них розкриваються питання щодо ціннісних засад супервізії, форм та механізмів її проведення, особливостей впровадження.

Інший підхід до вироблення стандартів супервізії запропонувала Австралійська асоціація соціальних працівників (AASW). Її представники розмежовують основні стандарти супервізії відповідно до обов'язків організації та супервізора [14]. Відповідно до вищезазначених стандартів, організація має укласти письмову угоду, в якій визначити довгострокові цілі професійного розвитку супервізованого працівника, які погоджуються з супервізором. Цілі періодично мають переглядатися та коригуватися супервізором та супервізованим [16].

Значною прогалиною у реалізації політики супервізії в організаціях є брак контролю та звітування супервізора про надану послугу. Тому слід розробити механізми оцінки та підзвітності супервізора, відповідно до вимог організації, в якій він працює. Критерії оцінки можуть різнитися залежно від



напряму діяльності організації та форм соціальної роботи. Серед можливих критеріїв оцінки є такі:

– Чи проводиться моніторинг навантаження супервізованого працівника?

– Чи перевіряються професійні записи супервізованого? – Чи в процесі супервізії обговорюються труднощі, що виникають під час роботи з клієнтами, та шляхи їх усунення?

– Чи в процесі супервізії обговорюються етичні питання роботи супервізованого?

– Чи відбувається обговорення робочих стосунків у межах мультидисциплінарної команди, між працівниками організації в цілому? Чітко вироблені критерії оцінки ефективності процесу супервізії в організації дають змогу забезпечити контроль щодо реалізації основних функцій супервізії та дотримання визначених стандартів [13; 20].

Таким чином, стандарти роботи є гарантією для працівників організації щодо можливості отримання якісної супервізії. А отже, визначення відповідних стандартів є важливим компонентом у впровадженні супервізії у діяльність соціальних агенцій. Як уже зазначено вище, супервізія має ґрунтуватися на процесуальних та кваліфікаційних стандартах. Однією зі складових процесу супервізії є цінності та етичні принципи її надання, які забезпечують реалізацію основних її завдань та функцій.

Одним із важливих принципів є обов'язковість супервізії як елементу професійної діяльності в соціальній сфері, адже працівники є головним ресурсом кожної соціальної служби і потребують уваги та підтримки у професійному зростанні. Окрему увагу науковці зосереджують на принципі ведення професійних записів, яке і на сьогодні залишається проблемним для України [4]. Зокрема, С. Карвінен-Нінікоскі наголошує, що супервізор має занотовувати усі супервізійні зустрічі [12]. Якщо нотатки супервізор робить після зустрічі, їх обов'язково слід надати супервізованому в обумовлений завчасно термін. Якщо супервізований має зауваження, він повинен в

обумовлений період озвучити їх. За погодження супервізора, корективи можуть бути внесені. Записи мають містити основні питання, що обговорювалися під час супервізії, а також будь-які дії чи реакції, зафіксовані супервізором під час зустрічі. Їх необхідно зберігати до наступної супервізії та розглядати разом із супервізованим. Документ із супервізії має окреслювати такі мінімальні стандарти здійснення супервізії в організації: мета і завдання супервізії; мінімальні норми та керівні принципи її проведення (частота, тривалість, умови проведення, перелік основних питань); стандартні форми записів із супервізії (введення та збереження); потреби в навчанні та розвитку; групова супервізія; відповідальність сторін; поведінка у суперечливих ситуаціях та контракт із супервізії [3]. Таким чином, розробка відповідного документа дає змогу формалізувати політику супервізії та наблизити її процедури до стандартів надання послуг, що є нагальним на сучасному етапі розвитку соціальної сфери.

Варто також зазначити, що на супервізії обговорюють питання, що безпосередньо стосуються роботи працівника в організації. Що ж до питань особистого життя супервізованого, то їх обговорюють лише у тому випадку, якщо вони впливають на продуктивність роботи супервізованого [12].

Дані досліджень Британської асоціації соціального забезпечення (SCA) свідчать про наявність етичних дилем, які можуть виникати під час супервізії, зокрема: відсутність узгодженостей щодо мети супервізії між супервізором та супервізованим; негативний попередній досвід супервізії у працівників, що зумовлює страх та небажання брати участь у ній; порушення меж владних повноважень з боку супервізора; не достатньо чітко встановлені основні правила проведення супервізії; невирішені конфліктні ситуації між супервізором та супервізованим; непорозуміння у разі порушення конфіденційності; відсутність довіри до керівника організації; недостатність повноважень супервізора впливати на зміни; особистісні упередження супервізора щодо супервізованого (питання статі, раси, сексуальної належності тощо) [18].

З іншого боку, як зазначають Б. Френч та Д. Хенкок, дотримання певних правил дасть змогу уникнути вищезазначених дилем та налаштувати процес супервізії на продуктивний лад [17]. Серед факторів, що сприяють налагодженню продуктивного процесу, дослідники виокремлюють такі: створення сприятливої атмосфери; можливість виносити на обговорення усі питання, що хвилюють супервізованого, незалежно від рівня складності; завчасне планування та затвердження програми супервізії з чітким уявленням щодо мети, змісту, методів та переваг супервізії; чітке розуміння питання обмеження конфіденційності; мотивація працівників та їхньої прихильності; сприйняття супервізії як позитивного досвіду; встановлення принципів та узгодження питань, що виносяться на обговорення; забезпечення постійного доступу персоналу до проходження супервізії; ефективне використання ресурсів персоналу [9; 21].

Для забезпечення якісного процесу супервізії важливу роль також відіграють компетентність супервізора, необхідні знання, вміння та навички, досвід роботи в тій галузі, в якій відбувається супервізія.

Роль супервізора є дуже важливою, оскільки саме він забезпечує підтримку та кваліфіковану підготовку супервізованого, сприяє його професійному розвитку, визначає чинники, що позитивно чи негативно впливають на виконання професійних обов'язків, забезпечує дотримання усіх правил і процедур супервізії [4].

Отже, суб'єкти соціальної роботи в Україні змушені шукати таких можливостей для змін своєї професійної активності, що сприяли б подоланню кризових явищ у сфері надання послуг і уможливили розвиток потенціалу самої професійної спільноти. Розглядаючи перспективи становлення інституту супервізії в соціальній роботі на теренах України, автори ставлять собі за завдання обговорити такі проблеми:

- 1) якою мірою супервізія застосовується в практиці та навчанні соціальній роботі в Україні;

2) якими є ресурси розвитку системи супервізії у професійній спільноті українських соціальних працівників;

3) чи можна сподіватись на запровадження системи супервізії в українській соціальній роботі найближчим часом?

Задля обговорення поставлених питань слід окреслити певні особливості професійного середовища соціальної роботи в Україні:

– діяльність державного сектору соціальної роботи регламентована завданнями соціальної політики, що виконуються на основі затверджених на вищому рівні цільових програм, фінансованих з державного бюджету;

– більшість працівників сфери соціальних послуг не мають фундаментальної професійної підготовки із соціальної роботи, ці посади обіймають педагоги, соціальні педагоги, психологи, юристи, представники інших професій;

- в Україні доволі інтенсивно розвивається недержавний сектор соціальної роботи: його формують представництва міжнародних фондів і місцеві організації користувачів; на відміну від державного сектору ці структури реалізують не програмну, а проектну діяльність;

- – співробітники шкіл і кафедр соціальної роботи у вищих навчальних закладах не являють собою консолідованого товариства: будучи представниками різних професій, вони не мають спільної думки щодо методологічних засад досліджень у соціальній роботі, ключових компетенцій соціальних працівників та принципів їх формування впродовж навчання.

У силу наявної практики, освітніх характеристик надавачів послуг, історії розвитку цієї професійної сфери в Україні не має системи супервізії фахівців соціальної роботи в її традиційному для міжнародної практики розумінні. Однак окремі аспекти професійної активності змушують спеціалістів соціальної роботи вирішувати завдання супервізії. Це, зокрема, адміністрування, навчання і професійна підтримка менш досвідчених співробітників зумовлені потребами забезпечення належного рівня функціонування закладів соціальної роботи та надання професійних послуг.

Як зазначено вище, провідним аспектом діяльності переважної більшості установ соціальної роботи є реалізація державних програм, які не передбачають оцінювання якості наданих послуг. Результати програмної діяльності констатуються на основі кількісних показників (як-от кількість клієнтів, що отримали певні послуги, кількість вжитих заходів або обсяг витрачених на реалізацію програми грошей). Такі умови зводять нанівець основний імпульс розвитку супервізії і позбавляють сенсу саму постановку завдання її впровадження [42, с. 78].

Поряд з тим у державних і недержавних установах соціальної роботи має місце практика індивідуального консультування клієнтів, що провадиться як спеціалізоване (психологічне, педагогічне, юридичне) або комплексне втручання, спрямоване на надання допомоги у вирішенні складних життєвих ситуацій клієнтів. Фахівці, що консультують клієнтів у різних установах соціальної роботи, стикаються з певними труднощами надання цього виду допомоги.

До таких, зокрема, належать часті відмови клієнтів від консультативної взаємодії, внутрішні «бар'єри» консультантів щодо роботи з окремими категоріями клієнтів, практика переадресації клієнтів до інших фахівців [1]. Дехто з фахівців, які надають послуги індивідуального консультування, є учасниками тривалих освітніх проектів з психотерапії, якими передбачено теоретичне навчання, індивідуальна терапія, а також індивідуальні або групові супервізії. Таким чином, для цієї категорії фахівців супервізія стає реальною компонентою їхньої професійної діяльності.

Вона забезпечує аналіз комунікації з клієнтом, підтримку з боку більш досвідченого колеги, розвиток професійної рефлексії та здатності висувати нові терапевтичні гіпотези. До переваг таких проектів можна віднести гарантування високої якості професійної підтримки, до недоліків – значні часові та матеріальні витрати, організаційні труднощі, обмеження професійного зростання сферою психологічного консультування.

Оснoву діяльності недержавного сектору соціальної роботи в Україні становить реалізація проєктів. Супервізія в умовах реалізації проєктів презентована моніторингом і оцінюванням процесу виконання проєктних завдань, досягнення проміжних та підсумкових його результатів. Підтримані міжнародними донорськими організаціями проєкти, зазвичай, мають кілька рівнів моніторингу та оцінювання. Дизайн проєкту може містити «оцінювання в дії», що здійснюється його менеджером. Моніторинг і проміжне оцінювання провадять незалежні експерти. Результати етапів масштабних проєктів аналізують представники донорських організацій. Відповідно, супервізія проєктної діяльності являє собою і процес, і подію [9], охоплюючи функціонально завдання контролю і підтримки, або консультування. Дотепер в Україні реалізовано лише кілька інноваційних проєктів з компонентою супервізійної підтримки їх виконавців [3].

Це проєкти послуг найбільш складним клієнтам, що пов'язані з високим ризиком професійного вигорання і плинності кадрів – наприклад, допомога «дітям вулиці», дітям з онкологічними захворюваннями, дітям-сиротам та позбавленим батьківського піклування, які перебувають під опікою або виходять з-під опіки, допомоги літнім людям з потребою постійного догляду, особам з функціональними обмеженнями, безхатченкам. Найважливіші завдання таких супервізійних відносин – забезпечення емоційної стабільності у професійних ситуаціях, що загрожують розвитком почуття безпорадності, розпачі, безперспективності й тотального розчарування.

Супервізія може бути внутрішньою (здійснюють її керівники або спеціально призначені досвідчені працівники), зовнішньою (яку здійснюють запрошені експерти, консультанти), взаємною (інтравізія). Найчастіше супервізорами є досвідчені, компетентні фахівці-практики, чиї знання і досвід допомагають розв'язувати проблеми супервізованих; науковці або освітяни, які займаються науковою роботою і беруть участь у практичних соціальних проєктах, співпрацюючи з державними службами чи

громадськими організаціями соціальної сфери. Вони поєднують глибоке теоретичне розуміння змісту соціальної роботи з досвідом практичної діяльності в реальних ситуаціях, нерідко беруть участь у моніторингу й оцінюванні ефективності соціальних проектів.

Супервізори – це спеціально підготовлені фахівці, для яких супервізія є професією. Зміст супервізії залежить від змісту діяльності соціальної служби. Однак у кожній службі він сфокусований на системі працівника (особисті його ресурси); системі практики (взаємодія з клієнтами, їхнім оточенням, особами, яким доводиться відмовляти в наданні послуг); системі команди (взаємодія всередині колективу); системі установи (організаційний клімат, нормативні вимоги, процедури, які задають параметри діяльності соціального працівника).

Видатні психологи – дослідники супервізії П. Хоукінс та Р. Шохет пропонують шість базових етичних принципів супервізії в соціальній роботі:

- дотримання балансу між відповідальністю за роботу супервізованого і повагою до його самостійності;
- прояв належної турботи про благополуччя клієнта і його захист, повага до автономії;
- дія в межах своєї компетенції, звернення по допомогу за необхідності;
- лояльність – вірність відкрито й приховано даним обіцянкам;
- відмова від використання насильницьких дій;
- відкритість критиці ізворотному зв'язку разом із зобов'язанням продовжувати навчання [5].

Отже, у нашому професійному полі вперше виникає реальна потреба у підготовці фахівців соціальної роботи до участі в супервізії, а також у підготовці професійних супервізорів. Однак, на жаль, цього поки не усвідомлюють управлінці на вищому державному рівні – у процесі затвердження Мінсоцполітики проектів цих документів з них вилучаються відповідні пункти, що стосуються вимог до організації супервізії.

#### **1.4. Особливості супервізії у підготовці та вдосконаленні роботи соціальних працівників**

Ефективність соціальної роботи, як і будь-якого виду діяльності, багато в чому визначається якістю її організації та управління. В той же час, теорія управління соціальної роботи мало досліджена, і в числі її головних наукових проблем називають необхідність розробки теоретичних основ менеджменту, моделювання діяльності соціальних служб, розробку критеріїв і методик оцінки та наукових методів прогнозування. Важливе місце в цьому переліку займає організація супервізії.

У теорії і практиці соціальної роботи України термін «супервізія» вживається як професійний неологізм. Інститут супервізії розглядається як «рівень технології організацій соціальної роботи, який включає підготовку соціального працівника, його наступний професійний ріст, профілактику професійних ризиків». Кожен із цих напрямків перебуває в Україні у стадії становлення і є надзвичайно актуальним. В організаційній системі соціальної роботи зарубіжних країн інститут супервізії передбачає наявність у штатному розкладі професійного спеціаліста-супервізора, який отримує спеціальну підготовку у вузах і має відповідні здібності [45, с. 45–50].

Соціальна робота є багатоаспектною за своїм змістом, професійними ролями, функціями, напрямками, результатами, системою. Це, з одного боку, визначає необхідність комплексного, системного підходу до управління соціальною роботою, з іншого потребує диференційованого підходу, коли враховуються конкретні завдання, спеціалізація професійної діяльності, реальний контекст соціального втручання, спрямованість соціальної послуги тощо.

Сучасий дослідник О. Гордійчук, розглядає супервізію як особливо важливу систему формування професійно компетентного фахівця. На думку дослідниці, найважливішою характеристикою супервізора є здатність одночасно в процесі роботи бачити перспективи, беручи до уваги проблеми, з



якими звернувся працівник, не втрачаючи, при цьому, з поля зору власний внутрішній процес і взаємодію з супервізованим тут і тепер [9, с. 88].

За результатами дослідження, проведеного Асоціацією управління соціальною роботою (Association of Social Work Boards) у 2017 році, експерти визначили такі основні кваліфікаційні вимоги щодо осіб, що планують займатися супервізією:

- «наявність ліцензії, що дозволяє здійснювати практичну діяльність у тій сфері, де планується проводити супервізію;
- проходження спеціальних курсів або сертифікатних програм з супервізії та наявність встановленої мінімальної кількості навчальних годин;
- наявність не менше трьох років досвіду роботи у ролі супервізора;
- систематичне проходження курсів підвищення кваліфікації кожних п'ять років та підтвердження своєї компетентності» [43].

Для соціальних працівників, які бажають пройти підготовку, необхідну для того, щоб обіймати посаду супервізора, та для охочих підвищити рівень своєї професійної кваліфікації у цій сфері, функціонують програми, які передбачають отримання сертифікатів, а також окремі курси традиційного та дистанційного навчання. Наприклад, у Швеції супервізія є окремою спеціальністю і підготовка відповідних фахівців відбувається на тому рівні, що і фахівців з інших спеціальностей [11]. У США навчальні програми з супервізії організовують та реалізують відділення неперервної професійної освіти, які функціонують при університетах, та освітні програми, акредитовані Радою з освіти у соціальній роботі [1].

Таким чином, фахівці, що пройшли навчальну підготовку з супервізії, мають володіти такими компетенціями:

- виявляти сильні сторони і сфери діяльності організації і працівників та сприяти їхньому подальшому розвитку;
- реалізовувати адміністративну, освітню та підтримувальну функції супервізії;

- розуміти основні теорії, концепції та принципи, на яких базується супервізія в соціальній роботі;
- визначати критерії ефективності проведення супервізії в організації;
- вирішувати етичні питання, конфліктні ситуації, деструктивні практики та інші процеси, що відбуваються в організації;
- будувати позитивні особистісні та міжособистісні стосунки між працівниками, а також сприятливе робоче середовище, мотивуючи таким чином працівників до конструктивної співпраці [15].

Фахівці наголошують, що важливим є не тільки набуття нових знань і вмінь, що необхідні кваліфікованому спеціалісту, а й можливість досліджувати свої стосунки з супервізованим: у навчанні має бути фокус на дослідженні й розвитку емпатії та її застосування у процесі супервізії.

Таким чином, будь-яке навчання супервізії має концентруватися на тому, як необхідно вибудовувати взаємовідносини з супервізованим, базовані на довірі, відкритості, усвідомленні індивідуальності [5]. Одним з провідних завдань у процесі запровадження супервізії є підготовка компетентних фахівців, чиї знання, вміння, навички та досвід роботи необхідні для забезпечення якісного процесу супервізії. Такої практики освітньої підготовки супервізорів наразі немає в Україні, що, своєю чергою, актуалізує питання розробки і впровадження таких курсів для забезпечення належного рівня супервізії.

У супервізії дослідники виокремлюють зміст стандартів (класифікація ASW):

Стандарт 1 – супервізія має ґрунтуватися на цінностях, етиці та філософії соціальної роботи і відповідати принципам Етичного кодексу соціальних працівників та стандартам роботи.

Стандарт 2 – супервізія може бути запропонована працівникам з урахуванням специфіки різних її форм, у тому числі їхнього поєднання (наприклад, індивідуальної та групової форм супервізії).

Стандарт 3 – працівники повинні мати своєчасний доступ до супервізії в організаціях задля забезпечення продуктивної діяльності.

Стандарт 4 – працівники з різним рівнем знань і досвідом роботи потребують різних підходів до супервізії. Роль супервізора полягає у виробленні чіткого структурованого процесу взаємодії з працівниками-початківцями і групових чи консультативних форм роботи з більш досвідченими працівниками.

Супервізія може бути різною за формою та методами. Вона може бути індивідуальною або груповою. Індивідуальна супервізія передбачає одну-до-одного консультування між соціальним працівником та його супервізором, в той час як групова супервізія відбувається у формі групових зустрічей, де декілька соціальних працівників отримують спільні консультації та навчання.

Супервізію як метод навчання в менеджменті соціальної роботи можна диференціювати на три складові:

- власне навчальну супервізію (від менеджера-супервізора), інструктаж, оперативне коригування, кураторство;
- навчальне консультування (до менеджера-супервізора);
- підвищення кваліфікації (з менеджером-супервізором: від базового рівня, проектування кар'єри, навчання на моделі соціальної роботи) [11, с. 34].

Із професійним наставництвом соціальні працівники зобов'язані мати справу з самого початку навчання, під час проходження практики. Наставник (супервізор) є центральною фігурою в процесі практичної підготовки майбутніх соціальних працівників, коли вони стикаються реальними ситуаціями, вирішення яких передбачає грамотні і ефективні дії. Студенти вчаться інтегрувати теорію і практику, аналізувати, критично оцінювати і перевіряти на практиці знання, набуті під час вивчення академічних курсів.

Функції супервізора залежать від виду практики і можуть включати :

– загальне знайомство студентів із соціальним закладом, його формальною і неформальною структурою, ведучими спеціалістами, внутрішніми правилами і інструкціями;

– створення продуктивних робочих відносин із практикантом;

– надання емоційної підтримки, заохочення самостійності;

– управління діяльністю підопічного через організацію безпосереднього спостереження за роботою інших, обговорення, спільне керівництво, ведення записів, рольові ігри;

– допомога у виробленні професійних умінь і навиків: комунікативних, інструментальних, аналітичних;

– виявлення навчальних проблем і труднощів та налагодження контактів із метою їх подолання;

– допомога у виробленні адекватних установок по відношенню до клієнтів, до самих себе і до професії в цілому;

– контроль і оцінка діяльності студентів на всіх етапах практики [34, с. 49].

У соціальній роботі, для якої процес часто є не менш важливим, ніж результат, доцільно визначити етичні та юридичні принципи у роботі супервізора (наставника) з супервізованим (молодим фахівцем) і супервізованого з клієнтом.

Компетентність. Як правило, влаштовуючись на роботу, молодий фахівець соціальної служби є некваліфікованим, а тому йому необхідний наставник, який відповідатиме за якість його роботи і за зміст роботи з клієнтом, що дасть можливість професійно рости і розширювати свій досвід у складних і нестандартних ситуаціях. З огляду на це, до компетенції супервізора належить експертна оцінка не тільки знань і навичок молодого фахівця, але і його особистої готовності взяти на себе професійну відповідальність. Супервізор несе відповідальність за кваліфіковану допомогу клієнту, яку надає супервізований [14].

Інформована згода як засіб захисту наставника і молодого фахівця від судового переслідування з боку клієнта. Клієнт має бути завідомо попереджений про потенційний ризик або ж альтернативні можливості надання допомоги і, як результат, повинен свідомо прийняти рішення про участь у консультуванні.

Наставникам необхідно уважно відслідковувати виконання кожного з трьох рівнів інформованої згоди [9]: 1) наставник має бути впевнений, що молодий фахівець проінформував клієнта про особливості консультації; 2) наставник має бути впевнений, що клієнт усвідомлює ці особливості (наприклад, що аудіозаписи будуть прослуховуватися в супервізорській групі); 3) наставник повинен інформувати молодого фахівця про критерії оцінки супервізійного процесу й інших аспектів ситуації (наприклад, про те, що від фахівця може знадобитися інтерв'ю або опис практичної роботи тощо).

Захист прав клієнта і молодого фахівця. У той час як принцип інформованої згоди оголошується і затверджується наставником на початку супервізорської роботи, права всіх учасників процесу повинні дотримуватися протягом усього процесу. До обов'язків наставника входить захист прав і клієнта, і самого фахівця. Наприклад, порушенням прав молодого фахівця вважається остаточна негативна оцінка його роботи без попередження і попереднього надання можливостей поліпшення його професійної діяльності.

Конфіденційність. Дотримуючись конфіденційності в рамках консультації, молодий фахівець повинен обговорити з клієнтом питання, що пов'язані зі збереженням у таємниці його особистих даних. До цих питань належать: право на нерозголошення приватної інформації, тобто зберігання й демонстрація відео- та аудіозаписів консультацій, дозвіл клієнта на їх демонстрацію та інші, а також розуміння того, у яких випадках конфіденційність може й повинна бути порушена, тобто фахівець повинен попереджати потенційних жертв злочину, так само як і повідомляти про злочини в правоохоронні заклади.

Важливим є визначення меж конфіденційності у рамках процесу супервізії. Молодий фахівець повинен мати можливість довіряти наставнику приватну інформацію, але водночас знати і про винятки з правил конфіденційності. Так фахівець має бути заздалегідь повідомлений про те, що інформація про його готовність до самостійної практики (або ж професійну невідповідність посаді, яку він обіймає) буде повідомлена в організацію, що надає ліцензію. Межі конфіденційності повинні бути чітко прописані в контракті.

Відповідальність. Наставники не повинні через страх відповідальності уникати втручання в роботу молодого фахівця. Адже поінформований наставник є захищеним від різного роду скарг фахівця до професійної асоціації або організації знанням етичних стандартів, тривалим навчанням - професійними дискусіями стосовно етичних і юридичних дилем, консультаціями з колегами та документацією щодо консультативного і супервізійного процесів [9].

Супервізія в підготовці та вдосконаленні роботи соціальних працівників має свої особливості, оскільки вона спрямована на розвиток професійної компетентності та підготовку майбутніх або розвиток досвіду вже працюючих соціальних працівників. Ось деякі з основних особливостей супервізії у цьому контексті:

- Педагогічний підхід: У супервізії для підготовки соціальних працівників акцент зазвичай робиться на педагогічному підході. Супервізори виступають як наставники, які надають поради, навчають професійним навичкам та сприяють розвитку теоретичних знань.

- Теорія та практика: Супервізія включає в себе обговорення теоретичних підходів та їх практичного застосування в реальних ситуаціях. Це допомагає студентам та новачкам краще розуміти, як використовувати теорію у своїй роботі.

- Вдосконалення навичок: Супервізія спрямована на розвиток та вдосконалення практичних навичок соціальних працівників. Це може включати в себе ролеві гри, симуляції ситуацій та практичні вправи.

- Залучення до самонавчання: Супервізія в підготовці акцентує увагу на важливості самонавчання та саморозвитку. Студенти та новачки під пильним наглядом супервізора навчаються аналізувати свою роботу, ставити перед собою цілі та розвивати свої професійні здібності.

- Етичні питання: Супервізія включає в себе обговорення етичних питань та стандартів соціальної роботи, що особливо важливо в підготовці нових соціальних працівників.

- Процес оцінки: Супервізори часто оцінюють роботу студентів або новачків, надаючи їм зворотний зв'язок та рекомендації для поліпшення [4, с. 84].

Загальна мета супервізії в підготовці та вдосконаленні роботи соціальних працівників полягає в тому, щоб забезпечити їхній успішний старт у професії та підтримувати їх у процесі навчання та розвитку. Цей процес сприяє підвищенню професійної якості та забезпеченню якісного надання соціальних послуг.

Супервізор використовує свої знання та досвід для того, щоб надати оцінку, рекомендації та підтримку соціальному працівнику в його професійній роботі. Важливою частиною супервізії є встановлення відносини довіри між супервізором та соціальним працівником, що сприяє відкритому обміну інформацією та допомагає вирішувати проблеми.

Супервізія також допомагає зберігати високий професійний стандарт у соціальній роботі, включаючи дотримання етичних принципів та законодавчих вимог. Вона допомагає соціальним працівникам підтримувати свою мотивацію та ефективно працювати з різними клієнтами та ситуаціями.

Узагальнюючи, можна сказати, що супервізія в соціальній роботі є важливим інструментом для підтримки, навчання та підвищення професійної

якості соціальних працівників, сприяючи наданню якісних та ефективних соціальних послуг.

Спеціаліст соціальної роботи повинен мати високий рівень професійної компетенції, що включає:

- діяльність відповідно до етичних принципів, кодексу соціального працівника;
- розуміння теоретичних основ професії;
- володіння професійними навичками;
- здатність поєднувати теорію і практику;
- оцінку та розуміння соціального, економічного та культурного середовища, де відбувається діяльність;
- уміння передбачати зміни та планувати діяльність відповідно до них;
- уміння ефективно користуватися письмовими та усними засобами комунікації [13, с. 71].

Спеціалісту соціальної роботи необхідно використовувати гуманістичний підхід у роботі, володіти високим рівнем психологічної, етичної культури, мати чіткі уявлення про шляхи реалізації в умовах реалій дійсності свого професійного призначення; орієнтуватися в умовах ринкової економіки, соціальних, національних, історичних та демографічних процесах розвитку суспільства.

Важливими складовими підготовки фахівців є знання, а саме знання з соціальної, вікової психології, психологічного консультування, психокорекційної (тренінгової) роботи, конфліктології, психології управління, супервізії як однієї з сервісних ролей висококваліфікованого соціального працівника-професіонала.

Другим компонентом підготовки фахівців є формування відповідних умінь та навичок. Фахівець із соціальної роботи повинен уміти спілкуватися з людьми та надавати їм необхідну інформацію, оцінювати потреби та представляти інтереси людини, підвищувати її можливості та сприяти розвитку, створювати «мережу допомоги» та керувати процесом допомоги.



Третьою складовою підготовки є формування професійних цінностей. Вони базуються на переконанні в тому, що суспільство повинно підтримувати людину, коли вона стає вразливою, що кожна людина є унікальною та неповторною, на прийнятті відмінностей та різноманітності людей, на повазі до людей, на праві людей до самовизначення, а також на прагненні до їх інтеграції, залучення, включення у суспільне життя.

Таким чином, фахівці, що пройшли навчальну підготовку з супервізії, мають володіти такими компетенціями:

- виявляти сильні сторони і сфери діяльності організації і працівників та сприяти їхньому подальшому розвитку;
- реалізовувати адміністративну, освітню та підтримувальну функції супервізії;
- розуміти основні теорії, концепції та принципи, на яких базується супервізія в соціальній роботі;
- визначати критерії ефективності проведення супервізії в організації;
- вирішувати етичні питання, конфліктні ситуації, деструктивні практики та інші процеси, що відбуваються в організації;
- будувати позитивні особистісні та міжособистісні стосунки між працівниками, а також сприятливе робоче середовище, мотивуючи таким чином працівників до конструктивної співпраці [15].

Фахівці наголошують, що важливим є не тільки набуття нових знань і вмінь, що необхідні кваліфікованому спеціалісту, а й можливість досліджувати свої стосунки з супервізованим: у навчанні має бути фокус на дослідженні й розвитку емпатії та її застосування у процесі супервізії. Таким чином, будь-яке навчання супервізії має концентруватися на тому, як необхідно вибудовувати взаємовідносини з супервізованим, базовані на довірі, відкритості, усвідомленні індивідуальності [5].

Одним з провідних завдань у процесі запровадження супервізії є підготовка компетентних фахівців, чийі знання, вміння, навички та досвід

роботи необхідні для забезпечення якісного процесу супервізії. Такої практики освітньої підготовки супервізорів наразі немає в Україні, що, своєю чергою, актуалізує питання розробки і впровадження таких курсів для забезпечення належного рівня супервізії

Отже, ефективність соціальної роботи, як і будь-якого виду діяльності, багато в чому визначається якістю її організації та управління.

## **РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНИЙ ДОСВІД РЕЛІЗАЦІЇ СУПЕРВІЗІЇ У ЗАКЛАДАХ СОЦІАЛЬНОЇ СФЕРИ**

### **2.1. Дослідно-експериментальна робота з вивчення особливостей реалізації процесу супервізії в закладах соціальної сфери**

Для того, щоб дослідно-експериментально вивчити особливості реалізації процесу супервізії в закладах соціальної сфери та її ефективність, слід проаналізувати стан справ та результативність роботи фахівців служби у справах дітей.

Дослідно-експериментальна робота нашої проблеми проводиться з метою вивчення особливостей реалізації та впровадження процесу супервізії в закладах соціальної сфери, конкретизації супервізії між супервізором та супервізованим, зокрема проблеми, або труднощів, які можуть виникати під час здійснення супервізії між молодими фахівцями та керівником у службі. Дана робота дозволить вчасно виявляти і усувати індивідуальні та колективні проблеми, адекватно розв'язувати актуальні завдання діяльності Служби у справах дітей, щодо усунення труднощів, або навпаки краще здійснювати процес супервізії між фахівцем і клієнтом та керівником і співробітником. Тобто в ході експериментального вивчення діяльності Служби у справах дітей з реалізації процесу супервізії буде відбуватися збір інформації про зміст та особливості взаємодії фахівців служби з клієнтами, керівника зі співробітниками, про якість та різноманітність надання допомоги та підтримки за відповідними критеріями та показникам, щодо їх соціально-правової адаптації та соціалізації.

Слід зазначити, що дана робота буде побудована на прикладі діяльності Служби у справах дітей Уманської районної державної адміністрації, аналізі їх досвіду роботи як супервізор та супервізований в сучасних умовах, робота з клієнтами.

Складність завдань соціальної роботи очевидна, а це вимагає від працівників функціонувати як єдина, злагоджена команда. Це помітно впливає на підходи до визначення форми й змісту супервізії. Природньо, що

члени команди та їх керівник регулярно зустрічаються всі разом, байдуже, чи є це груповою супервізію, чи іншим типом зустрічей, пов'язаним, наприклад, з політикою, розподілом обов'язків або стосунками з іншою службою. Командний підхід також впливає й на індивідуальні супервізорські сесії.

Супервізія – це орієнтована на людину діяльність, яка вважає однаково важливими як супервізорські стосунки, почуття та розвиток персоналу, так і реалізацію завдань, регулювання та контрольну функцію. Соціальна робота за своєю суттю має справу з особистим горем людини та соціальними стражданнями, функціональними обмеженнями, пригніченням, бідністю, стресом, насиллям, дериґацією та конфліктом. Задля ефективної допомоги людям, соціальний працівник мусить розділити з клієнтом частину цього горя, безпорадності та люті, емоції, що впливають на його почуття. Звичайно, що почуття, які виникають під впливом роботи, можуть обговорюватися підчас супервізії так само, як і практичні аспекти, вимоги організації та законодавства. Якщо почуття та вплив роботи на особистість не вважаються частиною супервізії й не обговорюються, то їх накопичення матиме щонайменше два можливих наслідки. Один полягає в тому, що супервізований зрозуміє необхідність стримувати почуття та почне працювати більш бюрократично й менш емпатично, а відтак менш ефективно; а другий – це те, що рівень стресу зростатиме, оскільки не буде віддушини під час супервізії, зростатиме можливість виникнення професійного вигорання.

Орієнтований на людину підхід – це не розкіш, до якої потрібно вдаватися, коли настають важкі часи, це невід'ємна складова завдання та процесу супервізії. Зміст та процес супервізії мусять бути непригнічуючими та антидискримінаційними, спрямованими на наснаження як користувачів служби, так і персоналу. Ця проблема стосується нерівності влади та ставлень, які існують у суспільстві, та відображається в неоднаковому досвіді людей у відповідності з місцем у структурі та особистісною ідентифікацією.

Супервізія як метод навчання в соціальній службі має на меті допомогти соціальному працівнику краще зрозуміти філософію, ідеологію, політику та практику соціальної служби, дізнатися про ресурси, клієнтів, легальні та альтернативні цілі діяльності соціальної служби, сильні та слабкі сторони життєдіяльності, можливості та загрози, партнерів та конкурентів, напрями й пріоритети діяльності, а також вдосконалити свою концептуальну, технологічну, інтегративну компетентність.

До основних функцій супервізора належать:

- підтримка персоналу (управління стресом і побоюваннями; роз'яснення питань; надання порад; зворотний зв'язок; розуміння особистих проблем, що перешкоджають роботі; створення атмосфери довіри; мотивування і наснаження; підтримка вмотивованих рішень);

- управління персоналом (адміністрування, розв'язання адміністративних проблем; планування та організація виконання; встановлення стандартів; моніторинг, оцінювання якості роботи; дотримання плану роботи; дисциплінування; виконання посадових інструкцій; ефективне та економне використання ресурсів);

- навчання персоналу (інструктаж щодо політики і процедур організації; допомога в опануванні ефективною практикою моделювання роботи і проведення тренінгу; рекомендування літератури і навчальних курсів: підтримка професійного зростання; розвиток кар'єри; мобілізація ресурсів).

З огляду на особливості взаємодії супервізора і супервізованого, виокремлюють такі різновиди супервізії:

- а) менеджерська супервізія (супервізор є безпосереднім менеджером працівника, а їхні стосунки розгортаються за схемою «керівник - підлеглий»);

- б) наставницька супервізія (супервізор діє як учитель, наставник, переймаючись тим, як його підопічний опановує знання і навички);

в) навчальна (тренінгова) супервізія (супервізований є студентом, який перебуває в організації на практиці, а супервізор зобов'язаний сприяти йому в цьому і несе певну відповідальність за результат);

г) консультаційна супервізія (супервізор не несе відповідальності за супервізованого і його роботу, добровільно пропонуючи свої послуги консультанта).

Найпоширенішою є менеджерська супервізія, і тому роль супервізора часто ототожнюють з ролями керівника.

Супервізія може бути внутрішньою (здійснюють її керівники або спеціально призначені досвідчені працівники), зовнішньою (яку здійснюють запрошені експерти, консультанти), взаємною (інтравізія). Зміст супервізії залежить від змісту діяльності соціальної служби.

Однак у кожній службі він сфокусований на системі працівника (особисті його ресурси); системі практики (взаємодія з клієнтами, їхнім оточенням, особами, яким доводиться відмовляти в наданні послуг); системі команди (взаємодія всередині колективу); системі установи (організаційний клімат, нормативні вимоги, процедури, які задають параметри діяльності соціального працівника).

Ефективність роботи супервізора залежить від рівня його самооцінки, уміння складати портфоліо.

Портфоліо – це зібрані фахівцем-початківцем відомості, які необхідні для оцінки та подальшого професійного зростання в роботі з клієнтами соціальної служби. У процесі ведення супервізійних сесій молодий фахівець соціальної роботи занотовує найголовніші моменти своєї роботи, але через велику кількість матеріалу він може вилучати більш ранні матеріали та замінювати їх більш пізніми. Тому портфоліо може включати наступні елементи: відеозаписи. Супервізований (або молодий фахівець, соціальний працівник) і супервізор можуть зрівняти більш ранні й більш пізні відеозаписи та зробити висновки про вдосконалення певних умінь і навичок; оцінка прогресу клієнта соціальної служби. Як відомо з практики, до

соціальних служб звертаються зазвичай такі незахищені верстви населення, як малозабезпечені сім'ї, багатодітні матері, наркомани, алкоголіки, діти, що позбавлені батьківського піклування та інші особи, що потребують різнопланової допомоги: соціальної, юридичної, а найголовніше – психологічної.

У процесі роботи молоді фахівці (співробітники соціальної служби) можуть звертатися за допомогою до більш досвідчених працівників-супервізорів, із метою надання більш якісних послуг (відео- і аудіозаписів різних терапевтичних сесій і фрагментів сесій з тим самим клієнтом); консультаційні записи. Робляться за зразками письмових повідомлень, що використовуються у даній організації. У портфоліо постійно додаються нові матеріали. Молодих спеціалістів, що працюють у соціальних службах, повинні постійно інструктувати з приводу методів самооцінки.

Успішна робота з супервізором залежить від проведеного моніторингу активності молодого спеціаліста. З цією метою супервізор може обрати певний метод орієнтації стосовно соціального працівника початківця й організації, у якій працює сам. Автори Вісконсінського тренінгового проєкту [12] пропонують певною мірою адаптовані ними системи оцінок для супервізора (табл. 1).

Таблиця 1 Адаптовані системи оцінок для супервізора

Цілі	Рівні розвитку супервізовано		
	1-й	2-й і 3-й	Найвищий
Самооцінка	Супервізований може зробити висновки про свою поведінку, коли супервізор указує на конкретні дані	Супервізований розуміє, коли його дії в даній ситуації є компетентними або недостатніми	Вони бачать свою здатність упоратися із ситуацією й зробити свої прагнення реалістичними

Зворотний зв'язок	Сприймає оцінку його дій як загальне підтвердження або неприйняття його самого	Може відокремити емоційну реакцію зворотного зв'язку від більш об'єктивного відношення	Шукає конструктивну оцінку своєї роботи й застосовує її в подальшій практиці
Удосконалення	Усвідомлює свою потребу в удосконаленні, хоче й намагається поліпшити свою роботу	Думає про те, як удосконалити свою роботу, він мотивований бажанням досягти чітких критеріїв ефективної роботи	Бере ініціативу з удосконалення своєї роботи на себе. Він шукає допомогу й ресурси для поліпшення процесу

У межах проекту підтримку отримували 20 штатних співробітників різних центрів. За результатами аналізу запитів групових супервізійних зустрічей, саме професійний аспект – зв'язок між фахівцем та його практикою, особливості взаємодії з клієнтом, результативність втручання – найчастіше були предметом супервізії (80 % заявлених випадків). Лише 10 % обговорюваних під час супервізії випадків стосувались проблем співробітництва (проблем командної роботи) і решта 10 % припадали на обговорення управління та організації професійної діяльності. Значна перевага запитів на супервізію індивідуальної роботи з клієнтами пов'язана, зокрема, з особливостями клієнтської групи, складністю самої реабілітаційної роботи, що має охоплювати певні соціальні і психологічні проблеми клієнта, а також з труднощами оцінювання показників досягнення довгострокових цілей реабілітації. З іншого боку, така ситуація спричинена



браком системи підготовки до супервізії в індивідуальній роботі з клієнтами ще на етапі навчання. Теоретично орієнтоване навчання фахівців соціальної роботи, що домінує в Україні, не забезпечує ані досвіду супервізії, ані самої потреби чи потягу до супервізійної підтримки. Частка практичної підготовки у програмах вищої школи не переважає 10 % загального часу аудиторного навчання. Навіть у тих виняткових випадках, коли навчальний заклад вводить до своєї програми підготовки соціальних працівників вибірково дисципліну «Супервізія», вона не передбачає жодної години практичних занять [7]. Разом з тим навіть за постанови завдання забезпечення супервізії у процесі студентських практик її неможливо було б нині повноцінно реалізувати через брак єдності у програмах практик, відповідних навичок та досвіду як у викладачів навчальних закладів, так і у фахівців установ соціальної роботи.

За відсутності системи підготовки до супервізії деякі аспекти супервізійної підтримки студентів у період їхнього навчання соціальної роботи у закладах вищої освіти все ж існують. Вони реалізуються за умови забезпечення індивідуальної роботи з клієнтом під час практик; у процесі неформального спілкування викладачів і студентів, які водночас працюють в установах соціальної роботи; у процесі керівництва дослідницькими роботами студентів. Такі форми взаємодії викладачів і студентів передбачають підтримку, сприяння рефлексії, консультування, фасилітацію пошуку професійних рішень, оцінювання досягнень. Але ці професійно важливі стосунки виникають лише за певних умов, що дозволяють вийти за межі теоретичного навчання.

Супервізори допомагають студентам і новачкам в подоланні викликів, з якими вони можуть зіткнутися у своїй професійній діяльності. Це може включати в себе роботу з складними клієнтами, стресові ситуації, конфлікти та інші проблеми:

- адаптація до різних сфер роботи: Супервізія може бути адаптована до різних сфер соціальної роботи, таких як дитячий захист,

допомога мешканцям психіатричних лікарень, робота з сім'ями та багато інших. Вона допомагає студентам та новачкам отримати необхідні знання та навички для роботи в конкретних галузях.

- підтримка самосвідомості: Супервізія допомагає студентам і новачкам розвивати свідомість про свою роль, обмеження та сильні сторони в професійній діяльності. Це сприяє самопізнанню та розвитку як соціальних працівників.

- траєкторія професійного розвитку: Супервізори допомагають створити індивідуальні траєкторії професійного розвитку для студентів і новачків, визначаючи їхні кар'єрні цілі та сприяючи їх досягненню.

- професійна мережа: Супервізія може допомагати студентам і новачкам розвивати професійну мережу, знайомити їх з іншими соціальними працівниками та фахівцями в галузі.

Супервізія у підготовці та вдосконаленні роботи соціальних працівників є важливим інструментом для підвищення якості професійної діяльності та забезпечення ефективної допомоги клієнтам. Вона сприяє розвитку навичок, підвищенню самосвідомості та формуванню професійної ідентичності у соціальних працівників.

Проведене дослідження дозволяє зробити ряд висновків. 1. Реальність соціальної роботи як сфери професійної діяльності та навчання сьогодні все ще є далекою від відповідності міжнародним трендам. Пропоновані державним сектором соціальні послуги за змістом близькі до послуг соціального забезпечення й орієнтовані більшою мірою на матеріальну допомогу, пільги та нагляд, ніж на активізацію, представництво інтересів, психологічну допомогу. Програмна діяльність державних структур соціальної роботи не передбачає якісного оцінювання послуг. За таких умов здійснення супервізії неможливе.

2. До ресурсів розвитку супервізії в українській соціальній роботі можна віднести: практику «психотерапевтичної супервізії» в роботі з індивідуальними клієнтами; моніторинг і оцінювання в ході реалізації

соціальних проектів; неформальну взаємодію студентів і викладачів у процесі виконання різних навчальних завдань, аналіз професійних проблем студентів, які працюють; осмислення потреби у супервізії з набуттям професійного досвіду і формуванням середовища, в якому супервізія стає нагальною й можливою.

3. Позитивним аспектом професійної реальності є розроблення стандартів соціальних послуг і стандартів навчання соціальних працівників, що враховують міжнародні вимоги до формування компетенцій соціальних працівників.

Отже, аналізуючи досвід роботи служби у справах дітей Уманської районної державної адміністрації щодо особливостей реалізації процесу супервізії в закладах соціальної сфери, важливо підкреслити, що практичне застосування принципу непригнічення означає, що основою гідної практики та гідної супервізії має стати наснаження (імпаурмент). Принцип полягає в тому, що в процесі взаємодії між людьми, особливо коли один має більше влади й обіймає вищу посаду, ніж інший, необхідно керуватися підходом, який скоріше применшує, а не підкреслює різницю у владі та підвищує особистісні переваги й ресурси тих, хто є пригніченими.

Якщо соціальні працівники в організації зазнають тиску, доводиться домовлятися про проведення супервізорських сесій, або навіть терміново призначати їх у разі виникнення серйозної кризи чи недуги. Захист важливості супервізії у таких колективах, де робоче навантаження та стрес є дуже значними, можливий, але все залежить від наполегливості супервізора. Право на супервізію може бути використаним лише у разі серйозного ставлення з боку керівництва. Це, скоріше за все, призведе до позитивних змін, бо й самі супервізовані будуть серйозно сприймати супервізію та належним чином готуватимуться до неї.

Якщо ж супервізор буде нерегулярно проводити супервізорські сесії, відмінити їх через несуттєві причини та демонструвати, що вони не надають супервізії великого значення, буде зворотній ефект. Працівники

відчуватимуть розчарування та почнуть ставитися до супервізії як до чогось несерйозного й нецінного. Дехто з них може спробувати знайти допомогу в іншому місці, однак це не замінить супервізії.

Отже, впровадження інституту супервізії у практику соціальної роботи, залучення до робочого процесу провідних фахівців-супервізорів надасть значні можливості щодо підвищення якості професійної діяльності як кожного соціального працівника окремо, так і організації в цілому. В цьому контексті постає питання важливості стандартів такої моделі, врахування організаційних та кваліфікаційних передумов, які визначають необхідний рівень її проведення. Означені стандарти висувають високі вимоги до кваліфікації супервізора, його компетентностей та якостей. Їх дотримання потребує розвитку освітнього сектора для підготовки та підвищення кваліфікації супервізорів в Україні. Водночас керівники соціальних служб при запровадженні політики супервізії повинні розуміти її формалізований характер, що має бути передбачено у нормативних документах, які регулюють діяльність організації. Однак головним питанням залишається дотримання етичних принципів супервізії, які часто залишаються поза увагою фахівців, хоча є першим і найбільш значущим атрибутом супервізії в соціальній роботі.

## **2.2. Практичні рекомендації для успішної роботи супервізора з супервізованим**

Рекомендації для успішної роботи супервізора з супервізованим: 1. Супервізору необхідно описати свої критерії оцінки діяльності соціального працівника початківця (супервізованого), а також надати копію оцінних критеріїв для роботи молодого фахівця.

2. Зворотний зв'язок супервізора і супервізованого. Дослідження підтверджують, що особистість може змінювати поведінку, інтегруючи

зворотний зв'язок. Зворотний зв'язок молодому фахівцю соціальної роботи повинен надаватися регулярно (наприклад, сторінка тексту щомісяця).

3. Супервізор повинен відслідковувати ступінь сензитивності менш досвідченого фахівця соціальної роботи та здійснювати зворотний зв'язок.

4. Супервізор має обговорювати з молодим фахівцем його професійну діяльність, фокусуватися на його діях, а не на особистості, показувати йому можливості професійного вдосконалення.

5. Систематично здійснювати оцінку професійної діяльності. Якщо оцінка незадовільна, вона має бути заснована на конкретних фактах, виражена в тактичній, толерантній формі.

6. Коментарі супервізора повинні бути проілюстровані й підтвержені конкретними фактами.

Антидискримінаційний або непригнічуючий підхід. Нові навчальні програми для супервізорів повинні розглядати питання, пов'язані з розвитком непригнічуючої культури в організації, забезпеченням для персоналу рівних, недискримінаційних можливостей щодо підвищення до посади супервізора чи керівника. Його показниками будуть: склад учасників курсу (зокрема, групи персоналу); базові правила та те, як вони з'явилися; ілюстративний матеріал; засоби вирішення проблем влади; реагування на будь-яку дискримінуючу чи пригнічуючу поведінку; доступ для людей із функціональними обмеженнями тощо. Навички чи лабораторні заняття. У цьому аспекті можна застосувати два підходи, кожен із яких має свої переваги: «реальна» супервізія інших учасників курсу та рольова гра. Перший підхід полягає в «супервізії» одного учасника курсу іншим щодо конкретної поточної проблеми, котра для них є проблематичною, і їм хотілося б отримати допомогу у її вирішенні. Ще один учасник відіграє роль спостерігача, надає зворотний зв'язок і підтримку. Потім у тріаді відбувається обмін ролями, і таким чином кожен учасник курсу практикується в ролі супервізора.

Аудіо- та відеозапис реальних сесій. Використання відео- та аудіозаписів може збагатити навчальний досвід. Для здійснення запису потрібно обов'язково отримати згоду супервізованого. Така діяльність розширює взаємне бачення та обговорення супервізорської сесії. За згодою супервізованого запис можна використовувати як для групового, так і для індивідуального навчання.

Обмін між рівними. Важлива роль у навчанні супервізора належить обміну досвідом. Навчання може відбуватись у малих навчальних групах з ведучим чи без нього.

Контекст команди та зворотний зв'язок супервізованого. Члени команди можуть брати участь у ретельній перевірці та оцінюванні навчання супервізії, яке проводиться у рамках курсу. Їх можна залучити до проведення одноденного спільного семінару щодо тих питань супервізії, які становлять взаємний інтерес.

Зворотний зв'язок від супервізованого має складати невід'ємну частину самонавчання супервізора та допомагати у визначенні власного супервізорського стилю та навичок.

Концепції, теорії, моделі, дослідження – література, яка інформує практиків. Супервізорів потрібно знайомити з науковою літературою та допомогти визначити власні навчальні пріоритети.

Консультування в ході курсу щодо поточних супервізорських дилем. Розгляд реальних проблем та способів їх вирішення є дуже цінним ресурсом для учасників курсу навчання.

## ВИСНОВКИ

Результати проведеного дослідження засвідчили досягнення мети, розв'язання поставлених завдань і стали підставою для таких **висновків**:

1. Проаналізувавши джерела, розкрито сутність поняття «супервізія» у соціальній роботі, зокрема, «супервізія» – основний засіб, за допомогою якого визначений установою супервізор полегшує роботу персоналу, індивідуально й колективно, та забезпечує стандарти роботи. Поняття супервізії визначається через моделі аналізу і компетентного розв'язання ситуацій, що виникають у взаємодії з клієнтами.

З'ясовано, що супервізія в соціальній роботі – це індивідуальне кураторство, спрямоване на виявлення та розв'язання проблем, дилем, спірних питань, труднощів деформацій у діяльності конкретного соціального працівника відповідної соціальної служби. У ході дослідження визначено такі типи супервізії: один на один – передчасно спланована зустріч з повісткою денною, задля обговорення та оцінки роботи; групова супервізія – колектив співробітників сумісно обговорюють та оцінюють роботу один одного. Учасники підіймають питання для обговорення, група обговорює кожен випадок, і те, як він вирішувався окремо. Відбувається обмін досвідом, знаннями. Неформальна супервізія – незапланована консультація, один на один чи по телефону; кризова супервізія – незаплановане обговорення випадку, який, за відчуттями працівника, призвів до кризи. Відбувається одразу після роботи з клієнтом.

Визначено, що виділяють три основні функції супервізії: – освітницька (формуюча), що включає розвиток вмінь, навичок, здібностей стосовно професії; – підтримуюча (тонізуюча), що включає підвищення стійкості впливу зі сторони проблем клієнтів; – спрямовуюча (нормативна), що включає контроль працівника над власною особистістю (недоліки, слабкі сторони, сліпі плями, осуд).

2. На основі аналізу джерел охарактеризовано супервізію та менеджмент соціальної роботи. Визначено, що супервізія – це категорія

менеджменту, якою передбачається втручання у: взаємодію «соціальний працівник – клієнт»; взаємовідношення «соціальна служба – клієнт»; взаємовплив «соціальний працівник – соціальна служба». Як адміністративний метод супервізії полягає у: призначенні клієнту найбільш відповідного соціального працівника; обговоренні результатів первинного оцінювання, плану втручання в соціальну ситуацію перегляді процесу роботи з клієнтом.

Встановлено, що супервізію як метод навчання в менеджменті соціальної роботи можна диференціювати на три складові: власне навчальну супервізію (від менеджера-супервізора), інструктаж, оперативне коригування, кураторство; навчальне консультування (до менеджера-супервізора); підвищення кваліфікації (з менеджером-супервізором: від базового рівня, проектування кар'єри, навчання на моделі соціальної роботи).

З'ясовано, що супервізія в менеджменті соціальної роботи – це процес: нагляду за соціальним працівником, його професійною компетентністю та душевною рівновагою; керування змінами в роботі соціального працівника; підвищення рівня кваліфікації соціального працівника, а не вимога до проблеми кадрів соціальної служби.

3. Здійснено характеристику становлення інституту супервізії у соціальній роботі в Україні. З'ясовано, що супервізія може бути внутрішньою (здійснюють її керівники або спеціально призначені досвідчені працівники), зовнішньою (яку здійснюють запрошені експерти, консультанти), взаємною (інтравізія). Найчастіше супервізорами є досвідчені, компетентні фахівці-практики, чиї знання і досвід допомагають розв'язувати проблеми супервізованих; науковці або освітяни, які займаються науковою роботою і беруть участь у практичних соціальних проектах, співпрацюючи з державними службами чи громадськими організаціями соціальної сфери. Вони поєднують глибоке теоретичне розуміння змісту соціальної роботи з досвідом практичної діяльності в реальних ситуаціях, нерідко беруть участь у моніторингу й оцінюванні ефективності соціальних проектів.



На основі здійсненого аналізу джерел, виокремлено шість базових етичних принципів супервізії в соціальній роботі: дотримання балансу між відповідальністю за роботу супервізованого і повагою до його самостійності; прояв належної турботи про благополуччя клієнта і його захист, повага до автономії; дія в межах своєї компетенції, звернення по допомогу за необхідності; лояльність – вірність відкрито й приховано даним обіцянкам; відмова від використання насильницьких дій; відкритість критиці і зворотному зв'язку разом із зобов'язанням продовжувати навчання.

4. Проаналізовано особливості супервізії у підготовці та вдосконаленні роботи соціальних працівників. Встановлено, що функції супервізора залежать від виду практики і можуть включати: загальне знайомство студентів із соціальним закладом, його формальною і неформальною структурою, ведучими спеціалістами, внутрішніми правилами і інструкціями; створення продуктивних робочих відносин із практикантом; надання емоційної підтримки, заохочення самостійності; управління діяльністю підопічного через організацію безпосереднього спостереження за роботою інших, обговорення, спільне керівництво, ведення записів, рольові ігри; допомога у виробленні професійних умінь і навиків: комунікативних, інструментальних, аналітичних; виявлення навчальних проблем і труднощів та налагодження контактів із метою їх подолання; допомога у виробленні адекватних установок по відношенню до клієнтів, до самих себе і до професії в цілому; контроль і оцінка діяльності студентів на всіх етапах практики.

З'ясовано, що супервізія в підготовці та вдосконаленні роботи соціальних працівників має свої особливості, оскільки вона спрямована на розвиток професійної компетентності та підготовку майбутніх або розвиток досвіду вже працюючих соціальних працівників. Ось деякі з основних особливостей супервізії у цьому контексті: педагогічний підхід; теорія та практика; вдосконалення навичок; залучення до самонавчання; етичні питання; процес оцінки.

5. Проведено дослідно-експериментальну роботу з вивчення особливостей реалізації процесу супервізії в закладах соціальної сфери та окреслити практичні рекомендації для успішної роботи супервізора з супервізованим. Встановлено, що успішна робота з супервізором залежить від проведеного моніторингу активності молодого спеціаліста. З цією метою супервізор може обрати певний метод орієнтації стосовно соціального працівника початківця й організації, у якій працює сам.

За результатами аналізу запитів групових супервізійних зустрічей, саме професійний аспект – зв'язок між фахівцем та його практикою, особливості взаємодії з клієнтом, результативність втручання – найчастіше були предметом супервізії (80 % заявлених випадків). Лише 10 % обговорюваних під час супервізії випадків стосувались проблем співробітництва (проблем командної роботи) і решта 10 % припадали на обговорення управління та організації професійної діяльності. Значна перевага запитів на супервізію індивідуальної роботи з клієнтами пов'язана, зокрема, з особливостями клієнтської групи, складністю самої реабілітаційної роботи, що має охоплювати певні соціальні і психологічні проблеми клієнта, а також з труднощами оцінювання показників досягнення довгострокових цілей реабілітації.

Проведене дослідження дозволяє зробити ряд висновків. 1. Реальність соціальної роботи як сфери професійної діяльності та навчання сьогодні все ще є далекою від відповідності міжнародним трендам. 2. До ресурсів розвитку супервізії в українській соціальній роботі можна віднести: практику «психотерапевтичної супервізії» в роботі з індивідуальними клієнтами; моніторинг і оцінювання в ході реалізації соціальних проектів; неформальну взаємодію студентів і викладачів у процесі виконання різних навчальних завдань, аналіз професійних проблем студентів, які працюють; осмислення потреби у супервізії з набуттям професійного досвіду і формуванням середовища, в якому супервізія стає нагальною й можливою. 3. Позитивним аспектом професійної реальності є розроблення стандартів соціальних послуг

і стандартів навчання соціальних працівників, що враховують міжнародні вимоги до формування компетенцій соціальних працівників.

В результаті проведеної роботи окреслено рекомендації для успішної роботи супервізора з супервізованим: супервізору необхідно описати свої критерії оцінки діяльності соціального працівника початківця (супервізованого), а також надати копію оцінних критеріїв для роботи молодого фахівця; зворотний зв'язок супервізора і супервізованого; супервізор повинен відслідковувати ступінь сензитивності менш досвідченого фахівця соціальної роботи та здійснювати зворотний зв'язок; супервізор має обговорювати з молодим фахівцем його професійну діяльність, фокусуватися на його діях, а не на особистості, показувати йому можливості професійного вдосконалення; систематично здійснювати оцінку професійної діяльності; коментарі супервізора повинні бути проілюстровані й підтвержені конкретними фактами.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Астремська І. В. Прикладні методики та основи супервізії в соціальній роботі : навчальний посібник. Миколаїв : Вид-во ЧНУ ім. Петра Могили, 2017. 396 с.
2. Архипова С. П., Гайдук Н. М., Ставкова С. Г. Теорія і практика неперервної професійної підготовки соціальних працівників до супервізійної діяльності в Канаді: монографія. Черкаси: ЧНУ, 2019. 373 с.
3. Байдарова О. О. Перспективи дослідження професійної рефлексії в супервізії соціального працівника. *Проблеми сучасної психології* : збірник наукових праць Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка, Інституту психології ім. Г. С. Костюка АПН України / [за ред. С. Д. Максименка, Л. А. Онуфрієвої]. Кам'янець-Подільський : Аксіома, 2013. Вип. 10. С. 12–24.
4. Бережна, Н. Ю. Організація супервізії як засіб підвищення кваліфікації соціальних працівників. *Соціальна робота*. 2016, № (2). С. 83-89.
5. Браун А., Боурн А. Супервізор у соціальній роботі: супервізія догляду в громаді, денних та стаціонарних установах. Пер. з англ. Т. В. Семигіної. Київ: Пульсари, 2003.
6. Вступ до соціальної роботи : навчальний посібник / [Семигіна Т.В., Мигович І.І., Грига І.М. та ін.]; за ред. Т.В. Семигіної, І.І. Миговича. К. : Академвидав, 2005. 304 с.
7. Ганц, Н. В. Супервізія як інструмент професійного розвитку соціальних працівників. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна*. Серія: Соціологія, психологія, соціальна робота. 2021, № 28(29). С. 63-68.
8. Гаркавенко, О. В. Організація супервізії в установах соціальної роботи: методологічний аспект. *Соціальний педагог*. 2017, № 2. С. 74-80.
9. Гордійчук, О. С. Особливості супервізії в контексті розвитку професійної компетентності соціальних працівників. *Науковий вісник*

Ужгородського університету. Серія «Соціальні комунікації». 2020, №52. С. 88-92.

10. Гребінь, І. О. Організація супервізії як чинник підвищення професійної компетентності соціальних працівників. *Соціальна робота*. 2017, № 3. С.45-50.

11. Грищенко С.В. Професійна підготовка соціальних працівників до супервізійної діяльності в Канаді. *Вісник*. Серія: педагогічні науки № 6 (162). 2020. С. 30–34.

12. Гуляк, Л. В. Моделі супервізії в управлінні установами соціального обслуговування. *Соціальна робота*. 2016, № 4. С. 62-69.

13. Денисенко, Ю. В. Супервізія як інструмент підвищення ефективності роботи соціальних працівників. *Соціальна робота*. 2016, № 2. С. 68-74.

14. Діденко, О. І. Організація супервізії в соціальній роботі: проблеми та перспективи. *Соціальна робота*. 2016, № 3. С. 78-85.

15. Добровольська, Н. В. Супервізія у педагогічній та соціальній роботі: психолого-педагогічний аспект. *Психологічний часопис*. 2017, №6. С.73-79.

16. Енциклопедія для фахівців соціальної сфери / За заг. ред. проф. І.Д. Звереві. Київ, Сімферополь: Універсум, 2012. 536 с.

17. Закон України «Про охорону дитинства» від 26 квітня 2001 р. – № 2402-III. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2402-14>.

18. Закон України «Про охорону праці» від 21 листопада 2002 р. –№ 2695-III. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12#Text>.

19. Збірник нормативно-правових актів у сфері захисту прав дітей. ЮНІСЕФ, 2003. 412 с.

20. Карпенко О.Г. Вступ до спеціальності «Соціальна робота» : навчально-методичний посібник. К. : Видавничий дім «Слово», 2011. 248 с.

21. Карпенко О.Г. Теорія і практика професійного становлення соціального працівника : навчальний посібник / О.Г. Карпенко. К. : Видавничий дім «Слово», 2014. 192 с.

22. Карагодіна О.Г., Бйдарова О.О. Запровадження супервізії у соціальній роботі: бар'єри та ресурси. *Проблеми соціальної роботи*. 2014. №1(4). С. 29–35.

23. Колісник, Л. М. Супервізія у соціальній сфері: особливості та ефективність. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ*. Серія «Соціальні науки». 2020, №1. С.147-154.

24. Кравченко, О. Супервізія як засіб підвищення ефективності роботи соціальних працівників. Київ: Видавництво «Київський університет». 2015. 108 с.

25. Кодекс Законів про Працю від 10 грудня 1971 року. [Електронний ресурс]. Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>.

26. Конституція України (Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1996, № 30, ст.141). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 29.01.2023).

27. Конвенція про права дитини від 20 листопада 1989 р., ратифікована Постановою ВР від 27.02.1991 р. № 789-ХІІ. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995\\_021#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_021#Text).

28. Кривоконь Н.І. Проблеми соціальної роботи та соціальної політики в Україні : навчальний посібник. Чернігів : Чернігівський державний технологічний університет, 2012. 320 с.

29. Кривоконь Н.І. Супервізія як чинник вдосконалення соціальної роботи. *Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна*. Серія «Психологія». Випуск 61. 2016. С. 64–68.

30. Коленіченко Т. І. Особливості ефективного навчання студентів супервізорству в умовах вищої школи. *Соціальна робота в Україні: теорія і практика* : [наук.-метод.журнал]. 2013. №1-2. Київ. С.49-57.
31. Коваленко, М. М. Особливості супервізії в соціальній сфері: досвід України. *Соціальна робота*. 2019, № 1. С. 57-62.
32. Колпаков, В. Супервізія в установах соціальної сфери: Теорія та практика. Харків: Фоліо. 2018. 254 с.
33. Костінова, Л. В. Сучасні аспекти супервізії у соціальній роботі. *Соціальна психіатрія та психіатрія соціальна*. № 3, 2014. С. 32-36.
34. Костінова, Л. В. Сучасні аспекти супервізії у соціальній роботі. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. Серія: Педагогіка. 2017. №(40). С. 47-50.
35. Кузьменко, О. В. (2017). Супервізія соціальних працівників у вирішенні психосоціальних проблем дітей. *Вісник Київського університету права*. 2017, № 4. С. 30-34.
36. Кунцевська А. В. Особливості налагодження співпраці організацій соціальної сфери (за матеріалами організаційно-діяльнісної гри). *Актуальні проблеми психології* : збірник наукових праць Інституту психології імені Г. С. Костюка НАНП України. Житомир : Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2013. Т. 7, вип. 32. С. 91–98.
37. Кучук, О. В. Соціальна супервізія у сучасному українському суспільстві: основні аспекти та виклики. *Соціальний менеджмент: теорія та практика*. 2018, № 1. С.124-130.
38. Литвиненко, Н. В. Роль супервізії в підвищенні професійної компетентності соціальних працівників. *Соціальний педагог*. 2019, №2. С. 62-66.
39. Лисенко, Л. О. Основні напрями удосконалення супервізії в соціальній сфері. *Науковий вісник Луганського національного університету імені Тараса Шевченка*. Серія: Педагогічні науки. 2019, № 20. С. 38-42.

40. Ліповацька, І. Інноваційні підходи до супервізії у соціальній сфері. *Соціальний менеджмент: теорія та практика*. 2021. №2. С. 88-94.

41. Марущак, Г. Ю. Супервізія у соціальній роботі: досвід впровадження. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ*. Серія «Соціальні науки». 2017, № 2. С. 200-209.

42. Мартинова, Т. С. Сучасні тенденції розвитку супервізії в соціальній сфері. *Науковий вісник Ужгородського університету*. Серія «Соціальні комунікації». 2020, № 56. С. 75-80.

43. Москвіна, В. В. Супервізія у соціальній роботі: міжнародний досвід та вітчизняна практика. *Соціальна робота*. № 1, 2017. С. 71-79.

44. Передерій, І. Г. Супервізія у професійній діяльності соціального працівника. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. Серія: Педагогіка. 2019, № 44. С. 116-120.

45. Петрів, В. М. Професійна супервізія в соціальній роботі: теорія та практика. *Соціальний педагог*. 2018, № 3. С.45-50.

46. Поліщук, Н. А., Колос, С. В. Сучасні підходи до організації супервізії у соціальній роботі. *Науковий вісник Ужгородського університету*. Серія «Соціальні комунікації». 2018. № 40. С.176-179.

47. Про затвердження методичних рекомендацій щодо проведення супервізії у соціальних службах: Наказ Міністерства соціально політики № 5 від 05.01.2015 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0005739-15#Text> (дата звернення: 28.03.2023).

48. Приймаченко, І. І. Супервізія в управлінні сферою соціального обслуговування. *Соціальний менеджмент: теорія та практика*. 2020, №4. С. 112-119.

49. Понятійно-термінологічний білінгвальний словник: соціальна сфера / автори-укладачі: І.В. Літяга, С.М. Ситняківська; за заг. ред. Н.А. Сейко. Вид. 3-тє, перероб. і доп. Житомир: Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2016. 224 с.



50. Попова С.М., Попова Л.М. Особливості надання соціальних послуг в Україні. *Європейські перспективи*. 2014. №10. С. 29–36.
51. Савчук О. М., Миргородська І. В. Стандарти супервізії в соціальній роботі. *Наукові записки НАУКМА*. Том 136. Педагогічні, психологічні науки та соціальна робота. К., 2016. С. 67-71.
52. Симоненко, І. М. Особливості супервізії в системі соціального обслуговування. *Соціальна робота*. 2018, № 1. С.65-71.
53. Січкач, Л. В. Психологічні аспекти супервізії в соціальній роботі. *Психологічний часопис*. 2018, № 5. С. 55-62.
54. Слосанська Г.І. Супервізія в соціальній роботі: основні підходи та принципи. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія «Педагогіка, соціальна робота». Випуск 30. 2013. С. 155–158.
55. Сташків Б.І. Право соціального забезпечення. Загальна частина : навчальний посібник. Чернігів : ПАТ «ПВК «Десна», 2016. 692 с.
56. Тодоренко, Л. В. Сучасні тенденції розвитку супервізії у соціальній роботі. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна*. Серія: Соціологія, психологія, соціальна робота, 25(25), 2017. С. 53-56.
57. Ушакова І. В. Супервізія : навч. посіб. Миколаїв : Вид-во ЧДУ ім. Петра Могили, 2011. 228 с.
58. Хрипа, С. А., Волошин, В. С. Організація та методика супервізії у соціальній роботі. Київ: ТОВ «Видавництво «ПРАВО». 2018. 340 с.
59. Черней, А. М. Роль супервізії у підвищенні якості соціальних послуг. *Соціальний менеджмент: теорія та практика*. 2019, № 2. С. 94-101.
60. Шевченко, Т. Г. Ефективність супервізії як інструменту розвитку соціальних працівників. *Психологія та педагогіка в системі освіти*. 2020, № 2. С.53-60.
61. Щербань, О. О. Супервізія в соціальній роботі: теорія і практика. Київ: Видавництво «Університетська книга». 2018. 320 с.

## ДОДАТКИ

### Додаток А

## МІНІСТЕРСТВО СОЦІАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ

### НАКАЗ

05.01.2015 № 5

#### Про затвердження Методичних рекомендацій щодо проведення супервізії у соціальних службах

Відповідно до підпункту 32 пункту 4 Положення про Міністерство соціальної політики України, затвердженого Указом Президента України від 06 квітня 2011 року № 389 (зі змінами),

#### НАКАЗУЮ:

1. Затвердити Методичні рекомендації щодо проведення супервізії у соціальних службах, що додаються.
2. Контроль за виконанням цього наказу покласти на заступника Міністра з питань європейської інтеграції С. Устименка.

### МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

#### щодо проведення супервізії у соціальних службах

#### I. Організаційні засади

1.1. Методичні рекомендації щодо проведення супервізії у соціальних службах (далі - методичні рекомендації) розроблено з метою встановлення єдиних засад проведення супервізії у соціальних службах.

Методичні рекомендації пропонується застосовувати соціальним службам для забезпечення дотримання стандартів надання послуг, підтримки персоналу та реалізації політики соціальної служби.

1.2. У цих методичних рекомендаціях супервізія розглядається, як процес надання супервізором працівнику соціальної служби, по відношенню до якого здійснюється супервізія, професійної допомоги, спрямованої на аналіз й подолання професійних труднощів, удосконалення організації роботи, підтримку мотивації до роботи, дотримання етичних норм та

стандартів надання послуг, запобігання виникненню професійного вигорання, забезпечення емоційної підтримки, підвищення професійної кваліфікації.

Супервізора пропонується призначати наказом керівника соціальної служби, відповідального за проведення супервізії у межах виконання посадових обов'язків.

1.3. Супервізія у соціальних службах може здійснюватися для забезпечення ефективного виконання посадових обов'язків і завдань працівниками соціальної служби, запобігання професійному та емоційному вигоранню, підвищення рівня їхньої професійної кваліфікації.

Супервізія, як професійна допомога та підтримка працівників соціальної служби (соціальний працівник, фахівець із соціальної роботи, соціальний робітник, інший фахівець, залучений до надання соціальних послуг), може бути спрямована на:

надання допомоги працівникам соціальної служби у визначенні цілей та пріоритетів у процесі роботи;

надання допомоги у визначенні результативних методів та засобів надання допомоги отримувачу соціальних послуг;

здійснення об'єктивної оцінки з розв'язання проблемних ситуацій, пов'язаних із виконанням професійних обов'язків;

визначення сильних професійних якостей, навчальних потреб та необхідності підвищення кваліфікації;

розподіл професійного навантаження з метою попередження професійного вигорання;

дотримання етичних норм у процесі роботи;

вираження почуттів щодо роботи, стосунків із колегами та отримувачами послуг в умовах конфіденційності;

управління власними почуттями й поведінкою в стресових ситуаціях;

формування позитивного ставлення до своєї роботи;

формування мотивації до професійного зростання.

1.4. Супервізія у соціальних службах може забезпечувати виконання таких функцій:

управління - планування діяльності; реалізація політики організації; дотримання стандартів роботи; моніторинг та оцінка, виконання посадових інструкцій; ефективне використання ресурсів;

навчання - опанування аспектів діяльності, пов'язаних із політиками, процедурами та стандартами роботи організації, підходами до надання послуг різним групам сімей, осіб, які перебувають у складних життєвих обставинах; визначення індивідуальних потреб у професійному розвитку; мобілізація особистісних ресурсів; стимулювання розвитку професіоналізму через систематичне навчання; управління стресом;

підтримка - орієнтація на сильні особистісні якості, необхідні для виконання професійних обов'язків; підтримка мотивації до роботи через надання конструктивного зворотного зв'язку; наснаження щодо ефективного використання професійних повноважень; надання емоційної підтримки в стресових ситуаціях; визначення джерел підтримки, мобілізація ресурсів для подолання професійних труднощів.

Основними принципами проведення супервізії можуть бути:

поінформованість: перед проведенням супервізії працівника соціальної служби доцільно поінформувати про цілі й умови проведення супервізії, використання результатів супервізії;

дотримання етичних норм: під час проведення супервізії особливу увагу слід звертати на дотримання конфіденційності;

дотримання антидискримінаційного підходу щодо віку, статі, етнічної, сексуальної та релігійної приналежності працівника;

регулярність та систематичність супервізії;

доступність супервізії: кожен працівник соціальної служби має можливість пройти супервізію у разі необхідності (екстрена супервізія) або згідно з планом;

розподіл відповідальності: доцільно визначити відповідальність супервізора та працівника соціальної служби за впровадження результатів супервізій.

Основними методами проведення супервізії можуть бути:

Сократівський метод діалогу, коучинг, спостереження, інформування, консультування, аналіз документів (звітів, планів роботи, інших документів, відповідно до виконання службових обов'язків), інтерактивні методи тощо.

Супервізору рекомендовано обирати методи здійснення супервізії відповідно до конкретної ситуації. У процесі супервізії можуть використовуватися як усні, так і письмові відгуки отримувачів соціальних послуг, колег та керівництва про роботу працівника соціальної служби.

Основними видами супервізії можуть бути:

За призначенням:

навчальна (наставницька) супервізія може здійснюватися особою, яку доцільно призначити наказом керівника соціальної служби відповідальною за проведення супервізії. Під час її проведення пропонується передбачати здійснення адаптації працівника до нових умов і специфіки роботи, до зміни функціональних обов'язків, а також передбачає розвиток професійної компетенції працівників;

консультаційна супервізія може здійснюватися залученим фахівцем чи особою, яку доцільно призначити наказом керівника соціальної служби відповідальною за проведення супервізії. Під час її проведення пропонується передбачати обговорення індивідуальних потреб супервізованого та/або покликана сприяти розв'язанню спірних ситуацій у роботі.

За кількістю учасників:

індивідуальна - пропонується проводити віч-на-віч із супервізованим (у процесі адаптації нового працівника, під час виконання поточних завдань та/або складних ситуацій під час роботи), триває від 30 хв. до 1 години;

парна/командна - пропонується проводити з працівниками, залученими до виконання спільного завдання, проекту та/або у процесі розв'язання спірних ситуацій, триває до 1 години;

групова - пропонується проводити під час розробки нових програм, планування послуг, вирішення питань, пов'язаних із командною взаємодією, триває від 1 до 1,5 години.

За строками проведення:

планова - пропонується проводити згідно з графіком проведення супервізії, затвердженим наказом керівника соціальної служби;

позапланова (екстрена) - пропонується проводити за усним запитом особи, яка через непередбачувані труднощі потребує невідкладної супервізії.

За форматом проведення:

внутрішня супервізія може здійснюватися залученим фахівцем чи особою, яку доцільно призначити наказом керівника соціальної служби відповідальною за проведення супервізії;

зовнішня супервізія може проводитися із залученням іншого фахівця з відповідною кваліфікацією і досвідом роботи.

## **II. Механізм організації проведення супервізії**

2.1. Процес супервізії може складатися з наступних етапів: підготовчий - забезпечення умов для проведення супервізій; основний - проведення супервізійних зустрічей; кінцевий - використання (реалізація) результатів супервізії.

2.2. Рекомендується визначити організаційно-технічні умови проведення супервізії, визначити супервізора/ів та узгодити його/їх функціональні обов'язки, сформулювати план та графік проведення супервізії у соціальних службах.

2.2.1. Для забезпечення ефективності супервізії рекомендується дотримуватися наступних організаційно-технічних умов:

територіальна доступність місця проведення супервізії для працівника соціальної служби та супервізора (супервізію, за можливості, доцільно

проводити в окремій кімнаті в приміщенні соціальної служби чи за її межами);

ізолюваність приміщення, його достатня освітленість;

наявність необхідного обладнання (стілець, папір, ручка);

попередньо погоджений супервізором та супервізованим графік та тривалість супервізії;

конфіденційність (інформація не підлягає розголошенню поза межами супервізії; керівникові соціальної служби інформація про результати супервізії подається в узагальненому вигляді);

дотримання професійних і етичних меж;

дотримання антидискримінаційного підходу щодо віку, статі, етнічної, сексуальної та релігійної приналежності працівника;

створення атмосфери довіри між працівником та супервізором.

2.2.2. Супервізію у соціальних службах може здійснювати:

- працівник соціальної служби, який пройшов внутрішню супервізію, призначений наказом керівника соціальної служби відповідальним за проведення супервізії;

- залучений фахівець, який має необхідну кваліфікацію, досвід практичної роботи у сфері соціальної сфери, практичний досвід в установі певного типу у сфері надання соціальних послуг не менше 5 років, зокрема володіння необхідними знаннями й навичками щодо соціально-психологічних характеристик, методів роботи з різними категоріями сімей/осіб, які перебувають у складних життєвих обставинах, досвід консультативної роботи не менше 2 року, а також практичний досвід проведення супервізії (зовнішня супервізія).

Для забезпечення ефективної супервізії особі, яка її проводить, рекомендовано використовувати професійні навички: демонстрація емпатії, структурування розмови, аналіз ризиків під час прийняття рішень, підсумовування, надання інформації, дотримання професійних та часових меж, надання професійної та емоційної підтримки.

У соціальній службі рекомендується на регулярній основі проводити внутрішню супервізію, що є важливою складовою управління якістю надання соціальних послуг й забезпечує ефективне виконання покладених на соціальну службу завдань.

Внутрішня супервізія може здійснюватися досвідченим працівником соціальної служби, якого доцільно призначити наказом керівника соціальної служби відповідальним за проведення супервізії. Функцію з проведення супервізії доцільно зазначити в посадовій інструкції працівника/працівників соціальної служби, відповідального/відповідальних за проведення супервізії, та передбачити час на її проведення в його/їх плановому навантаженні та плані роботи.

Зовнішню супервізію із залученням іншого фахівця з відповідною кваліфікацією й досвідом роботи рекомендується проводити під час вирішення спірних ситуацій, що позначаються на діяльності соціальної служби, а також під час стратегічного планування, розробки нових напрямів діяльності соціальної служби, апробації інноваційних форм та методів роботи.

У випадку проведення зовнішньої супервізії між соціальною службою та залученим фахівцем рекомендуємо, у разі необхідності, укладати угоду про надання супервізійних послуг, що визначає обов'язки сторін, час проведення супервізії, термін дії угоди, її перегляд та осіб, які матимуть доступ до інформації про результати супервізії. Документ можуть підписувати обидві сторони - керівник соціальної служби і залучений супервізор.

Залежно від призначення та виду супервізії супервізор може виступати переважно в ролі наставника, який акцентує увагу на професійному розвитку працівника соціальної служби, разом із ним визначає навчальні потреби та ресурси для їх задоволення; в ролі консультанта, який надає зворотний зв'язок з приводу предмета супервізії, пропонуючи шляхи вирішення спірної ситуації, звертає увагу працівника на можливі ризики професійного та



емоційного вигорання; в ролі експерта, дає чітку фахову оцінку щодо предмета супервізії.

2.2.3. Супервізію рекомендовано проводити згідно з планом проведення супервізії, затвердженим наказом керівника соціальної служби (планова супервізія), або за усним запитом працівника, який потребує невідкладної супервізії (екстрена супервізія).

Для здійснення планової супервізії соціальної служби рекомендовано сформулювати план проведення супервізії на 6 місяців. План проведення супервізії може бути складовою частиною плану діяльності соціальної служби та відобразитися у розділі «Навчання та підвищення кваліфікації».

Планування супервізії рекомендовано здійснювати відповідно до методичних рекомендацій щодо змісту та частоти проведення супервізії.

У випадках усного чи письмового звернення працівника, який потребує невідкладної супервізії у процесі виконання посадових обов'язків, доцільно проводити позапланову (екстрену) супервізію та фіксувати її в журналі проведення супервізії у соціальних службах (додаток 1).

Рекомендовано визначити осіб, відповідальних за проведення супервізії, й узгодити графік їх роботи з працівниками соціальної служби, які проходять супервізію. Також рекомендовано передбачити у графіку роботи супервізора/ів час для проведення екстреної супервізії (щонайменше до 2 годин на місяць та за необхідності).

Частоту проведення супервізії рекомендується визначати індивідуально за потребою для кожного працівника соціальної служби, погоджується з ним та його керівником, але:

не рідше ніж один раз на 2 тижні впродовж місяця для працівників у період адаптації (при прийнятті на роботу або переведенні на іншу посаду);

не рідше ніж один раз на квартал для нових працівників упродовж першого року роботи;

не рідше ніж один раз на півроку для усіх працівників.

2.3. Супервізія як процес може складатися з наступних етапів:

підготовчий етап, під час якого рекомендується визначити особу/осіб, з якими буде проводитися супервізія; попередньо ознайомитися із запитом щодо предмета супервізії; окреслити її мету й завдання; визначити повноваження супервізора; погодити принципи проведення супервізії; обрати вид супервізії згідно з її метою; сформувати графік проведення супервізії та визначити тривалість однієї супервізійної зустрічі; підготувати місце проведення та забезпечити його необхідним обладнанням; погодити обов'язки з боку соціальної служби та супервізора, обговорити оплату праці (у разі необхідності), укласти угоду (у разі необхідності та у випадку зовнішньої супервізії);

етап реалізації, під час якого рекомендуємо налагодити контакт із працівником, з'ясувати мету та очікування щодо супервізії, обговорити умови проведення супервізії, зокрема етичні норми, тривалість супервізії; визначити предмет супервізій, окреслити актуальні питання, обговорити варіанти вирішення спірної ситуації;

заключний етап, під час якого рекомендується підсумувати результати супервізії, з'ясувати ступінь досягнення мети й здійснення очікувань; попередньо визначити предмет й час проведення наступної супервізії.

Для фіксування результатів супервізії на заключному етапі її проведення супервізором та працівником соціальної служби рекомендовано заповнити Картку проведення супервізії, де вказується П. І. Б. працівника, посада супервізора, зміст питань, які обговорювалися під час супервізії, висновки та рекомендації щодо подальшої роботи працівника, підпис супервізора та супервізованого/них (додаток 2).

Картка подається супервізором керівнику соціальної служби у триденний термін після проведення супервізії та передбачає попереднє ознайомлення супервізованого з її змістом для уникнення можливих неточностей у поданні інформації й попередження порушення конфіденційності.

Картки здійснення супервізії нумеруються відповідно до нумерації в Журналі проведення супервізії та зберігаються в соціальній службі. Копія картки здійснення супервізії зберігається у супервізора.

2.3.1. Питання, що розглядаються під час супервізії, рекомендується визначати супервізором спільно з працівником/ками або за запитом його/їх безпосереднього керівника соціальної служби.

З метою розвитку професійної кваліфікації працівників, необхідної для ефективного виконання їхніх посадових обов'язків й надання якісних соціальних послуг, рекомендовано здійснювати навчальну (наставницьку) супервізію. Під час такої супервізії можуть розглядатися питання, що стосуються практичної діяльності працівника соціальної служби - встановлення контакту з отримувачами послуг, врахування їхніх соціально-психологічних характеристик, дотримання професійних меж та етичних норм у роботі, визначення індивідуальних потреб, планування й надання послуг, аналіз труднощів у процесі надання послуг, здійснення моніторингу й коригування роботи, надання підтримки, мобілізації ресурсів клієнтів, ведення документації. Така супервізія може проводитися безпосереднім призначеним працівником чи залученим фахівцем і передбачає аналіз роботи працівника, надання йому підтримки у процесі виконання посадових обов'язків. Частота проведення такої супервізії визначається планом проведення супервізії, затвердженим наказом керівника соціальної служби.

За потреби розв'язання спірної ситуації щодо надання соціальних послуг варто проводити внутрішньою або зовнішню супервізією. Така супервізія проводиться залученим фахівцем.

У процесі розв'язання спірної ситуації між двома працівниками соціальної служби, а також під час розподілу, перегляду обов'язків у процесі виконання ними спільного завдання рекомендується проводити парну супервізію (одночасно для двох працівників). Частота проведення парної супервізії обумовлюється потребами соціальної служби.

Супервізію рекомендується проводити віч-на-віч під час безпосередньої зустрічі супервізора та працівника/ків соціальної служби згідно з планом проведення супервізії. Якщо очна зустріч супервізора і працівника/ків неможлива, а випадок вимагає негайного реагування, то рекомендується проводити супервізію у форматі телефонного чи онлайн-спілкування.

2.3.2. Досягненнями мети й завдань супервізії на рівні працівників можуть бути:

розуміння працівником пріоритетів своєї роботи;

підвищення кваліфікації працівника щодо методів та засобів результативної допомоги отримувачам соціальних послуг;

розвиток здатності працівника ефективно розв'язувати проблемні ситуації, пов'язані з виконанням професійних обов'язків;

усвідомлене дотримання етичних норм у процесі роботи; підвищення відповідальності працівника щодо виконання своїх професійних обов'язків;

попередження професійного вигорання; підвищення мотивації до професійного зростання.

Досягнення мети й завдань супервізії на рівні організації: оптимізація навантаження працівників, визначення потреб у підвищенні кваліфікації працівників й створення відповідних умов для їх професійного розвитку; ефективний розподіл обов'язків, покращення організації процесу надання послуг (робочі графіки, планування заходів, моніторинг й оцінка діяльності організації); орієнтація у діяльності на дотримання державних стандартів у процесі надання соціальних послуг; попередження й ефективне розв'язання спірних ситуацій. Оцінюючи якість супервізії, рекомендовано брати до уваги дотримання етичних вимог та процедури проведення супервізії.

Для оцінки якості супервізії рекомендовано використовувати такі джерела інформації: документація щодо проведення супервізії; зворотний зв'язок від працівників, які проходять супервізію; усні та письмові відгуки отримувачів соціальних послуг.

2.4. Після завершення супервізії супервізору рекомендується заповнити необхідну документацію. Для забезпечення обліку й звітності супервізору рекомендовано вносити інформацію до Журналу проведення супервізії.

За результатами проведених супервізій супервізору рекомендовано щоквартально, у разі необхідності, надавати керівнику соціальної служби пропозиції щодо покращення роботи соціальної служби на основі аналізу результатів супервізії, зокрема щодо навчання працівників, оптимізації процесу надання соціальних послуг, розподілу обов'язків у вигляді аналітичної записки.

<p><b>Заступник начальника Управління профілактики соціального сирітства - начальник відділу сімейного сирітства</b></p>	<p><b>І. Гордєєва</b></p>
--	---------------------------