

Тягур Любомира 

доктор філософії з психології,

доцент кафедри психології та особистісного розвитку,

Навчально-науковий інститут менеджменту і психології

ДЗВО «Університет менеджменту освіти» НАПН України,

м. Київ, Україна

lyubomira107@gmail.com

УМОВИ ЕФЕКТИВНОЇ СУПЕРВІЗІЇ ДЛЯ РОЗВИТКУ ПАРТНЕРСЬКОЇ ВЗАЄМОДІЇ В МІЖВІДОМЧИХ МЕРЕЖАХ

***Анотація.** У статті теоретично обґрунтовано умови ефективної супервізії як професійного механізму розвитку партнерської взаємодії в міжвідомчих мережах соціальної сфери. Супервізію розглянуто не лише як простір аналізу окремого випадку, а як спосіб узгодження професійних позицій, меж відповідальності та комунікаційних рішень між учасниками мережі. Авторський внесок полягає у виокремленні трьох рівнів її впливу – індивідуально-професійного, командно-міжпрофесійного та організаційно-мережевого – і в обґрунтуванні супервізійного циклу партнерської узгодженості: реконструкція випадку, картування ролей, рефлексія напружень, проєктування спільних дій та оцінювання їх наслідків. Систематизовано організаційні, процесуальні й результативні умови ефективної супервізії. До них віднесено інституційне визнання супервізії, регулярність і захищений час, прозорий контракт, компетентність та неупередженість супервізора, баланс адміністративної, освітньої й підтримувальної функцій, психологічну безпеку, поєднання індивідуальних і групових форматів, а також моніторинг змін у реальній міжвідомчій*

взаємодії. Обґрунтовано, що критерієм ефективності супервізії має бути не сам факт проведення зустрічей, а перенесення рефлексивних висновків у погоджені професійні дії, зростання довіри та спільної відповідальності партнерів.

Ключові слова: супервізія; партнерська взаємодія; міжвідомча взаємодія; супервізійний альянс; психологічна безпека; професійна рефлексія.

Annotation. *The article theoretically substantiates the conditions for effective supervision as a professional mechanism for developing partnership interaction in interagency social-sector networks. Supervision is viewed not only as a setting for analysing an individual case but also as a means of aligning professional positions, boundaries of responsibility, and communication decisions among network participants. The author's contribution is the identification of three levels of supervisory influence—individual-professional, team-interprofessional, and organisational-network—and the substantiation of a supervisory cycle of partnership alignment: case reconstruction, role mapping, reflection on tensions, design of joint actions, and assessment of their consequences. The organisational, process, and outcome conditions of effective supervision are systematised. These include institutional recognition of supervision, regularity and protected time, a transparent contract, supervisor competence and impartiality, a balance of administrative, educational, and supportive functions, psychological safety, a combination of individual and group formats, and monitoring of changes in actual interagency interaction. It is argued that the criterion of supervision effectiveness should be not the mere fact that meetings take place, but the transfer of reflective conclusions into coordinated professional action, increased trust, and shared responsibility among partners.*

Key words: supervision; partnership interaction; interagency collaboration; supervisory alliance; psychological safety; professional reflection.

Вступ. В умовах ускладнення соціальних проблем допомога дедалі рідше може бути результатом дій одного фахівця або однієї служби. Потреби людини

чи сім'ї перетинають межі соціального захисту, освіти, охорони здоров'я, зайнятості, правової допомоги та громадського сектору. Тому якість підтримки визначається не тільки професійністю окремих учасників, а й здатністю міжвідомчої мережі діяти як узгоджена система: обмінюватися необхідною інформацією, розподіляти відповідальність, спільно оцінювати ризики та не перекладати складні рішення одне на одного.

За таких умов супервізія набуває ширшого значення, ніж традиційне обговорення випадку або контроль виконаної роботи. Її потенціал полягає у створенні простору, де фахівець може побачити не лише клієнтську ситуацію, а й власний спосіб взаємодії з іншими службами, приховані рольові очікування, джерела напруження та наслідки організаційних рішень. Саме тут індивідуальна професійна рефлексія може переходити у якіснішу міжвідомчу координацію.

Класичне розуміння супервізії поєднує адміністративно-нормативну, освітньо-розвивальну та підтримувальну функції [1]. Дослідження міжвідомчої співпраці, своєю чергою, засвідчують, що її результативність залежить від чіткості ролей, стабільності комунікацій, довіри, ресурсів і здатності долати професійні та організаційні межі [2]. Психологічна безпека створює передумову для відкритого обговорення сумнівів і помилок без страху приниження чи покарання [3]. Поєднання цих положень дає підстави розглядати супервізію як одну з ланок розвитку партнерської культури, однак не дозволяє автоматично ототожнювати наявність супервізії з її ефективністю.

В українській системі соціальних послуг нормативні й методичні засади супервізії вже визначені [4], а наукові праці окреслюють вимоги до супервізора, контракту та професійних меж [5]. Практичні рекомендації з ведення випадку також наголошують на необхідності міжвідомчого узгодження [6]. Водночас недостатньо розробленим залишається питання, за яких саме умов супервізійний процес змінює не тільки професійне самопочуття чи рішення окремого фахівця, а й реальну якість взаємодії між організаціями.

Мета статті – теоретично обґрунтувати й систематизувати умови ефективної супервізії, що сприяють розвитку партнерської взаємодії в міжвідомчих мережах соціальної сфери, та запропонувати авторське бачення рівнів і послідовності такого впливу.

Для досягнення мети застосовано теоретичний аналіз, порівняння та узагальнення наукових і методичних положень щодо супервізії, психологічної безпеки та міжвідомчої співпраці. Авторська концептуалізація побудована шляхом співвіднесення функцій супервізії з типовими завданнями мережевої взаємодії: узгодженням ролей, опрацюванням напружень, спільним плануванням і відповідальністю за результат.

Виклад основного матеріалу. Ефективну супервізію в міжвідомчій мережі пропонуємо розуміти як організаційно забезпечений і психологічно безпечний рефлексивний процес, у якому професійний досвід перетворюється на обґрунтовані, етично узгоджені та практично реалізовані рішення щодо співпраці. У цьому визначенні принциповими є три ознаки. По-перше, супервізія має інституційні умови, а не залежить лише від доброї волі окремого керівника. По-друге, рефлексія не завершується усвідомленням, а переходить у конкретну дію. По-третє, результат розглядається ширше за індивідуальне навчання і включає зміни у взаємодії партнерів.

На нашу думку, об'єктом супервізійної уваги в мережевій роботі має бути подвійна реальність: сам випадок і спосіб, у який система допомоги на нього реагує. Якщо аналізується лише поведінка клієнта, поза увагою залишаються дублювання функцій, суперечливі вимоги різних служб, інформаційні розриви та неявна боротьба за вплив. Якщо ж супервізія зосереджується тільки на процедурах, вона втрачає живий досвід фахівця та етичний сенс допомоги. Ефективний процес утримує обидва виміри одночасно.

Принципи колаборативної та рефлексивної супервізії передбачають аналіз кількох перспектив, емоційного змісту ситуації, професійних гіпотез і плану подальших дій [7]. Дослідження зв'язку супервізії з безпосередньою практикою показують, що спосіб структурування обговорення може позначатися на роботі

фахівця з клієнтом і сім'єю [8]. Для міжвідомчої мережі це означає, що супервізія діє переважно опосередковано: вона змінює професійне бачення, ставлення і поведінкові рішення, а вже через них – якість партнерства.

Когнітивний механізм полягає у переході від фрагментарного бачення випадку до системної карти допомоги. Фахівець уточнює, хто є учасником ситуації, які повноваження та обмеження має кожна сторона, де виникають прогалини або дублювання, які ризики потребують спільного рішення. Авторськи цей процес можна назвати калібруванням професійної оптики: супервізія допомагає відрізнити реальну відсутність ресурсу від неузгодженості дій, а проблему клієнта – від проблеми організації допомоги.

Когнітивна ясність має безпосереднє практичне значення. Невизначеність ролей часто породжує взаємні звинувачення, надмірне втручання однієї служби або, навпаки, уникнення відповідальності. Супервізійні запитання «Хто має повноваження діяти?», «Якої інформації бракує?», «Яке рішення потребує участі партнерів?» переводять загальне невдоволення співпрацею у конкретні завдання координації.

Емоційно-ціннісний механізм пов'язаний зі здатністю витримувати складність партнерства, не втрачаючи поваги до інших учасників. Міжвідомча взаємодія супроводжується різними професійними мовами, нерівністю ресурсів і повноважень, конфліктними лояльностями, страхом помилки та емоційним виснаженням. Якщо ці переживання не осмислюються, вони можуть проявлятися у захисній комунікації, формалізмі, дистанціюванні або прагненні контролювати партнерів.

Супервізія виконує функцію контейнування цієї напруги, але її завдання не зводиться до емоційного полегшення. Важливо допомогти фахівцеві зрозуміти, як власні переживання впливають на інтерпретацію дій інших служб і на готовність до діалогу. Огляди рефлексивної супервізії підтверджують її підтримувальний потенціал, водночас вказуючи на ризик редукції до технічного кейс-менеджменту [9]. Отже, емоційна підтримка стає ресурсом

партнерства лише тоді, коли завершується відновлення професійної позиції та етичної чутливості.

Поведінковий механізм забезпечує перенесення супервізійних висновків у конкретну взаємодію. Йдеться про підготовку складної розмови, формулювання запиту до іншої служби, погодження меж відповідальності, надання зворотного зв'язку, визначення наступного кроку та строків його виконання. Якісні дослідження демонструють, що зміст і спосіб супервізійного обговорення можуть «відлунювати» у подальшій роботі фахівця [10]. Тому кожна значуща рефлексивна тема має завершуватися відповіддю на запитання: що саме зміниться у професійній дії після цієї зустрічі?

Три механізми взаємопов'язані. Без когнітивної ясності дія стає ситуативною; без емоційно-ціннісної стійкості навіть правильний алгоритм може реалізовуватися конфліктно; без поведінкового перенесення рефлексія залишається інтелектуальною вправою. Саме їх узгодженість, а не перевага одного компонента, створює розвивальний ефект супервізії.

Авторське бачення передбачає три рівні впливу супервізії. На індивідуально-професійному рівні змінюються спосіб мислення фахівця, емоційна саморегуляція, етична чутливість і комунікативна поведінка. На командно-міжпрофесійному рівні формуються спільна мова опису випадку, взаємне розуміння ролей і здатність обговорювати розбіжності без руйнування робочих стосунків. На організаційно-мережевому рівні супервізійні узагальнення мають ставати підставою для уточнення маршрутів взаємодії, протоколів обміну інформацією, зон відповідальності та управлінських рішень.

Важливо не змішувати ці рівні. Індивідуальна супервізія не може самотійно виправити системну нестачу ресурсів або суперечливі міжвідомчі регламенти. Проте вона може зробити такі суперечності видимими, відокремити їх від особистої некомпетентності фахівця і сформулювати обґрунтований запит до керівництва. Так само організаційний протокол не замінює рефлексії, якщо учасники не довіряють одне одному або уникають

складних розмов. Отже, ефективність виникає на перетині особистісних, процесуальних та інституційних змін.

Першу групу становлять організаційні умови. Насамперед супервізія має бути визнана частиною професійної діяльності, передбаченою у робочому навантаженні. Регулярність і захищений час є не формальною вимогою, а способом зберегти безперервність осмислення практики. Епізодична зустріч після кризової події здатна підтримати працівника, але майже не формує сталої культури партнерства.

До організаційних умов належать також доступність компетентного супервізора, відповідність формату потребам працівників, управління навантаженням і наявність каналу, через який системні висновки можуть бути передані керівництву без порушення конфіденційності. Особливе значення має відносна неупередженість супервізора. Коли одна особа одночасно оцінює працівника, застосовує санкції та очікує повної відкритості, психологічна безпека стає вразливою. Цю суперечність слід не замовчувати, а врегульовувати контрактом, розмежуванням функцій або залученням зовнішньої супервізії.

Друга група – процесуальні умови. Прозорий супервізійний контракт має визначати цілі, частоту і тривалість зустрічей, межі конфіденційності, правила документування, відповідальність сторін та порядок дій у випадках ризику. Для міжвідомчої тематики до контракту доцільно включити окреме положення про роботу з інформацією щодо партнерських організацій: супервізія не повинна перетворюватися на простір неконтрольованого поширення чутливих даних або персональних оцінок колег.

Супервізійний альянс і психологічна безпека виявляються не у деклараціях, а в способі реагування супервізора на невпевненість, незнання та помилку. Безпечний простір не означає відсутності професійної вимогливості. Навпаки, він дає змогу прямо обговорювати ризикові рішення, владні позиції та етичні порушення, не принижуючи фахівця і не руйнуючи його здатності вчитися. Доказові огляди підтримки соціальних працівників пов'язують якість

рефлексивної супервізії з довірливими стосунками та гнучкими моделями контакту [11].

Необхідним є баланс адміністративної, освітньої та підтримувальної функцій. Адміністративна складова забезпечує відповідність стандартам і безпеку клієнта; освітня розширює професійні способи розуміння та дії; підтримувальна допомагає відновити ресурс і витримати емоційне навантаження. Домінування лише однієї функції деформує процес: контроль без розвитку породжує приховування труднощів, підтримка без професійної вимогливості – уникнення відповідальності, а навчання без урахування контексту – формальне засвоєння технік.

Поєднання індивідуального і групового форматів розширює можливості супервізії. Індивідуальний формат доцільний для роботи з особистими реакціями, етичними дилемами та професійними межами. Груповий і міжпрофесійний формати дозволяють побачити різні перспективи, навчатися спільному аналізу та виявляти повторювані проблеми координації. Однак сама присутність представників різних служб ще не створює партнерства: потрібні фасилітація, рівність голосів, правила конфіденційності та фокус на спільному завданні.

Онлайн- і гібридна супервізія можуть забезпечити доступність для територіально розосереджених команд, але потребують чіткої структури контакту. У дистанційному форматі легше перейти до переліку завдань і втратити емоційні нюанси взаємодії [11]. Тому доцільно свідомо виділяти час на рефлексію стану, аналіз комунікативних епізодів і перевірку того, чи однаково учасники розуміють домовленості.

Третю групу становлять результативні умови, тобто спосіб оцінювання ефективності. Облік кількості зустрічей, їх тривалості та відвідування є необхідним, але недостатнім. Він показує доступність супервізії, проте не свідчить про її якість. На нашу думку, моніторинг має охоплювати щонайменше чотири групи індикаторів: ясність ролей і меж відповідальності;

якість комунікації та зворотного зв'язку; перенесення супервізійних рішень у практику; зміни у повторюваних міжвідомчих труднощах.

Авторську логіку процесу узагальнено у супервізійному циклі партнерської узгодженості. Перший крок – реконструкція випадку з відокремленням фактів, інтерпретацій і припущень. Другий – картування учасників, їхніх ролей, ресурсів, повноважень та обмежень. Третій – рефлексія напружень: емоцій, конфліктних лояльностей, нерівності влади й професійних стереотипів. Четвертий – проектування спільних дій із визначенням відповідальних, способів комунікації та критеріїв виконання. П'ятий – повернення до результатів і з'ясування, що змінилося для клієнта, фахівця та мережі.

Цикл є принципово незавершеним без п'ятого кроку. Якщо супервізійні рішення не повертаються у наступне обговорення як предмет оцінювання, неможливо відрізнити продуктивну гіпотезу від привабливої, але нереалізованої ідеї. Зворотний зв'язок також дозволяє накопичувати організаційне знання: повторювані труднощі перестають сприйматися як сукупність особистих невдач і можуть стати підставою для зміни міжвідомчих процедур.

У практичному вимірі пропонований підхід змінює фокус супервізійної зустрічі. Поряд із запитанням «Що відбувається з клієнтом?» мають звучати запитання «Як система допомоги впливає на ситуацію?», «Де саме порушується узгодженість?», «Яку позицію займає фахівець у мережі?», «Який наступний контакт може покращити співпрацю?» та «За якими ознаками буде видно зміни?». Такі запитання роблять партнерство конкретним предметом професійного аналізу.

Отже, супервізія сприяє міжвідомчій взаємодії не через пряме управління партнерами, а через підвищення якості професійних рішень, комунікації та організаційного навчання. Водночас їй не слід приписувати можливості, яких вона не має: супервізія не замінює належного фінансування, управлінської відповідальності, правового регулювання чи міжвідомчих угод. Її особлива

функція полягає у тому, щоб зробити видимим зв'язок між індивідуальною практикою і системою взаємодії та допомогти перетворити досвід на підставу для узгоджених змін.

Висновки. Ефективна супервізія в міжвідомчих мережах є не окремою професійною подією, а системно підтримуваним процесом, який поєднує рефлексію, навчання, емоційно-етичну підтримку та планування дій. Її вплив на партнерство реалізується через когнітивний, емоційно-ціннісний і поведінковий механізми та охоплює індивідуально-професійний, командно-міжпрофесійний і організаційно-мережевий рівні.

Теоретичне узагальнення дало змогу виокремити організаційні, процесуальні й результативні умови ефективності. Ключовими є інституційне визнання супервізії, регулярність і захищений час, компетентність та неупередженість супервізора, прозорий контракт, психологічна безпека, баланс функцій, доцільне поєднання форматів і моніторинг перенесення супервізійних висновків у практику. Авторський супервізійний цикл партнерської узгодженості конкретизує послідовність роботи: від реконструкції випадку і картування ролей до рефлексії напружень, проєктування спільних дій та оцінювання їх наслідків.

Основним критерієм ефективності пропонується вважати не кількість проведених зустрічей, а зміни у реальній взаємодії: більшу ясність відповідальності, відкритішу комунікацію, здатність конструктивно опрацьовувати розбіжності, виконання узгоджених дій і накопичення організаційного знання.

Перспективою подальших досліджень є емпірична перевірка запропонованих рівнів і циклу, а також розроблення валідних індикаторів впливу супервізії на якість міжвідомчого партнерства в українській системі соціальних послуг.

Список використаних джерел

1. Kadushin, A., & Harkness, D. Supervision in social work (5th ed.). Columbia University Press. 2014. URL: <https://cup.columbia.edu/book/supervision-in-social-work/9780231525398/> (дата звернення: 19.02.2026).
2. Cooper, M., Evans, Y., & Pybis, J. Interagency collaboration in children and young people's mental health: A systematic review of outcomes, facilitating factors and inhibiting factors. *Child: Care, Health and Development*. 2016. Vol. 42, № 3. P. 325–342. <https://doi.org/10.1111/cch.12322>
3. Edmondson, A., & Lei, Z. Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. 2014. Vol. 1. P. 23–43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091305>
4. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо супервізії працівників, які надають соціальні послуги: наказ Міністерства соціальної політики України від 12.06.2020 № 414. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0414739-20#Text>
5. Савчук О., Миргородська І. Стандарти супервізії в соціальній роботі. *Наукові записки НаУКМА*. 2012. Т. 136: Педагогічні, психологічні науки та соціальна робота. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/handle/123456789/2091> (дата звернення: 19.02.2026).
6. Дащаківська О., Стельмах С., Максименко К. Спільно до нових послуг: керівництво із впровадження соціальних послуг для сімей з дітьми в громадах. Ч. 2: Ведення випадку та міжвідомча взаємодія. Київ, 2021. 72 с. URL: https://www.unicef.org/ukraine/media/12711/file/Spilno_posibnyk_2_casemanagement.pdf (дата звернення: 19.02.2026).
7. Wilkins D. Seven principles of effective supervision for child and family social work. *Practice: Social Work in Action*. 2024. Vol. 36, №. 3. P. 213–229. <https://doi.org/10.1080/09503153.2023.2261148>

8. Bostock L., Patrizo L., Godfrey T., Forrester D. What is the impact of supervision on direct practice with families? *Children and Youth Services Review*. 2019. Vol. 105. Art. 104428. <https://doi.org/10.1016/j.chidyouth.2019.104428>
9. Ravalier J., Wegrzynek P., Mitchell A., McGowan J., McFadden P., Bald C. A rapid review of reflective supervision in social work. *The British Journal of Social Work*. 2023. Vol. 53, № 4. P. 1945–1962. <https://doi.org/10.1093/bjsw/bcac223>
10. Webb C. M., Wilkins D. Echoes and ripples: A qualitative analysis of the relationship between social work supervision and home visits. *Children and Youth Services Review*. 2025. Vol. 180. Art. 108681. <https://doi.org/10.1016/j.chidyouth.2025.108681>
11. Social Care Institute for Excellence. An evidence review of what supports social workers in their role. 2025. URL: <https://www.scie.org.uk/app/uploads/2025/05/An-evidence-review-of-what-supports-social-workers-in-their-role.pdf> (дата звернення: 19.02.2026).