
Jerzy Krzyszkowski
Uniwersytet Jana Długosza w Częstochowie

Wybrane aspekty zarządzania w pomocy społecznej i pracy socjalnej w czasach ryzyka

Stare i nowe ryzyka

Na wstępie Autor powinien uzasadnić zawarty w tytule termin „czasy ryzyka”. Ulrich Beck, wybitny niemiecki socjolog, pisał przed laty o społeczeństwie ryzyka jako sytuacji typowej dla najbardziej rozwiniętych społeczeństw nowoczesnych, w których pojawiają się nowe formy ryzyka wytworzone przez cywilizację, technologię, przemysł, życie miejskie czy eksploatację przyrody. Było to wskazanie na konsekwencje ekspansji industrializacji, prowadzącej do powstawania skutków ubocznych w postaci tzw. ryzyka środowiskowego. Wydana w 1986 roku książka *Społeczeństwo ryzyka* (wydanie polskie 2004 r.) została zaliczona do klasyki teorii społecznej, wywołując wzrost świadomości środowiskowych zagrożeń w krajach rozwiniętych oraz wywierając duży wpływ na debaty dotyczące globalnych problemów środowiskowych.

Do ryzyk środowiskowych, których zagrożenie dla ludzkości nie zmalało w ostatnich dekadach (dowodem są m.in. katastrofalne zmiany klimatyczne), dołączyły nowe ryzyka. W Europie są nimi fale migracji z krajów dotkniętych klęskami suszy i głodu oraz fale uchodźców wojennych z regionów objętych konfliktami zbrojnymi (np. Ukrainy). Pandemia COVID-19 oraz kryzys uchodźczy, który nastąpił po wybuchu pełnoskalowej wojny w Ukrainie w 2022 roku, ujawniły słabości usług społecznych, głównie medycznych, oraz znaczenie dostępu do nich, szczególnie wśród najsłabszych grup ludności. W tym kontekście warto zwrócić uwagę na niedoceniane i nie dla wszystkich oczywiste ryzyko, jakie niesie ze sobą szybkie starzenie się społeczeństwa

oraz związany z tym problem opieki nad seniorami w sytuacji osłabienia rodziny jako instytucji opiekuńczej. Brak opieki występuje najdotkliwiej na terenach dotkniętych procesami depopulacji oraz deficytem usług społecznych. Dynamiczny wzrost populacji osób bardzo starych, na który wskazują demografowie (Szukalski, 2024), oznacza rosnący popyt na opiekę domową lub stacjonarną. Wraz z przewidywanym w najbliższych latach masowym osiaganiem przez seniorów wieku 80–85 lat zwiększać się będzie liczba osób potrzebujących intensywnego wsparcia w związku z szybkim wzrostem niesamodzielności i zależności. Prognozy oparte na wynikach badań PolSenior2 wskazują, że w wieku 80–84 lata pomocy innych wymaga 28,1% mężczyzn i 47,1% kobiet (Błędowski, 2021). Rosnącemu popytowi na opiekę i inne usługi społeczne towarzyszy perspektywa malejącej podaży. Istotnie spada liczba osób posiadających uprawnienia do pracy w usługach społecznych z powodu starzenia się kadry usługodawców oraz zmniejszania się liczby absolwentów kierunków pozwalających na zatrudnienie w jednostkach organizacyjnych pomocy społecznej. Stan ten stawia przed polityką społeczną i jej instytucjami – do których należy pomoc społeczna i zatrudnieni w niej pracownicy zawodów pomocowych (pracownicy socjalni, asystenci rodzin, opiekunowie itp.) – nowe, trudne zadania. W sytuacji wzrastającej liczby i natężenia zagrożeń społecznych jeszcze większego znaczenia nabiera jakość kadr oraz właściwe zarządzanie jednostkami organizacyjnymi pomocy społecznej. Dodatkowym wyzwaniem są reformy wprowadzane w systemie: przekształcanie ośrodków pomocy społecznej w centra usług społecznych oraz próby deinstytucjonalizacji, określanej niekiedy mianem uśrodkowania usług społecznych.

Rola kadr pomocy społecznej i jej menedżerów w czasach ryzyka

Główną usługą społeczną realizowaną w pomocy społecznej po 1989 roku jest praca socjalna, określana jako zawodowa działalność pracowników socjalnych oraz przedstawicieli innych zawodów pomocowych zatrudnionych w służbach społecznych. W ostatnich latach, w wyniku ewolucji polityki społecznej w kierunku rozwoju usług społecznych, praca socjalna coraz częściej zaczyna być definiowana jako jedna z wielu usług społecznych, obok usług edukacyjnych, medycznych, kultury, sportu i rekreacji, a także usług adresowanych do różnych kategorii klientów (rodzin, seniorów, osób z niepełnosprawnościami itp.).

Praca socjalna jest realizowana w pomocy społecznej przez przedstawicieli zawodów pomocowych. Po 1989 roku w Polsce dokonała się profesjonalizacja działalności pomocowej oraz wyłoniły się nowe zawody, takie jak

pracownicy socjalni, asystenci rodzin i osób z niepełnosprawnościami czy opiekunowie środowiskowi. O złej kondycji zasobów ludzkich w pomocy społecznej informują wyniki kontroli Najwyższej Izby Kontroli z 2019 roku, które jednoznacznie wskazują na trudne warunki pracy: nadmiar klientów, biurokrację socjalną (sprawozdawczość itp.) oraz ograniczenia w dostępie do niezbędnych narzędzi pracy (komputer, telefon służbowy itp.). Powszechna jest także pauperyzacja wynagrodzeń, połączona z brakiem uznania i szacunku społecznego dla zawodów pomocowych, co wyraźnie odczuwają pracownicy systemu pomocy społecznej. Te wieloletnie zaniedbania muszą dziwić, ponieważ na znaczenie pracowników zawodów pomocowych dawno temu zwrócił uwagę amerykański politolog i socjolog Michael Lipsky (Lipsky, 2010). Przed ponad czterema dekadami przedstawił on koncepcję tzw. biurokracji pierwszego kontaktu (*street-level bureaucracy*). Zgodnie z nią polityki publiczne nie są w istocie kreowane na najwyższych szczeblach administracji, lecz tworzone przez pracowników pierwszego kontaktu – tych, którzy mają bezpośrednią styczność z klientami, czyli beneficjentami systemu. To oni stosują i interpretują obowiązujące przepisy, a tym samym realizują polityki tworzone na wyższych szczeblach administracyjnych. Powinno się również zwrócić uwagę na kadre kierowniczą oraz sposoby zarządzania zasobami ludzkimi w instytucjach polityki społecznej państwa. Dotąd nie przywiązywano dostatecznej wagi ani do kwestii zarządzania, ani do kompetencji menedżerów kierujących jednostkami organizacyjnymi pomocy społecznej. Tezę tę potwierdzają analizy empiryczne (Zelek, 2023) przeprowadzone wśród kadry zarządzającej powiatowymi centrami pomocy rodzinie i ośrodkami pomocy społecznej. Wskazują one na brak systemów rekrutacji i selekcji personelu, programów adaptacji zawodowej, systemów szkoleń i wsparcia zawodowego. W badaniach stwierdzono wiele negatywnych zjawisk i procesów, do których należą m.in.: nadmierne podporządkowanie organom wyższych szczebli, rozbudowana biurokracja, niedostatek usług społecznych oraz wzrost zadań bez dodatkowych środków na ich realizację. Ujawniono także liczne braki i deficyty kompetencyjne menedżerów pomocy społecznej: brak umiejętności i sprawności w delegowaniu zadań, brak jasnych wytycznych dotyczących podziału obowiązków między pracownikami zgodnie z ich kwalifikacjami, brak przygotowania kierowników do zarządzania zespołami, rozbudowaną strukturę organizacyjną na poziomie kadry zarządzającej, brak systemów wewnętrznej komunikacji oraz znikome narzędzia ewaluacyjne. W konkluzji cytowany autor stwierdza, że obecny sposób zarządzania placówkami pomocy społecznej nie jest dostosowany do realnych potrzeb klientów, zaznaczając równocześnie, że badane instytucje mają potencjał do wprowadzenia zmian, a nawet do wypracowania nowych standardów zarządzania, mogąc tym samym stać się wzorem dla innych podmiotów sektora publicznego (Zelek, 2023). W tym samym opracowaniu przedstawił on koncepcję menedżerskiego

zarządzania jednostkami organizacyjnymi pomocy społecznej, odwołującą się do reform sektora publicznego przeprowadzonych w USA i krajach Europy Zachodniej, opartych na założeniach nowego zarządzania publicznego (New Public Management). Sugerowane zmiany wymagają debaty publicznej zainicjowanej przez władze centralne i samorządowe. W jej wyniku powinna powstać nowa, zdecentralizowana i upodmiotowiona lokalna (gminna i powiatowa) samorządowa pomoc społeczna. Zdaniem autora rozważań taka zmiana przekracza możliwości kierownictwa i personelu pomocy społecznej. W obecnych realiach dostępnym narzędziem do uruchomienia pozytywnych zmian w funkcjonowaniu i zarządzaniu jednostkami organizacyjnymi pomocy społecznej wydaje się superwizja oraz oparte na niej zarządzanie superwizyjne.

Autora tych rozważań od lat dziwi, że po 1989 roku występuje brak zainteresowania teoretyków i badaczy zarządzaniem w pomocy społecznej. Dowodem na trafność tej tezy jest deficyt badań, opracowań oraz systemów kształcenia kompetencji menedżerów pomocy społecznej. Dominuje literatura obca, co utrudnia implementację rozwiązań zachodnich w naszej pomocy społecznej ze względu na odmienną historię i wynikającą z niej tzw. zależność od szlaku oraz współczesną specyfikę tej instytucji polityki społecznej państwa. Dopiero w ostatnich latach pojawiły się pierwsze próby studiów empirycznych nad kulturą organizacyjną publicznej pomocy społecznej oraz koncepcje zarządzania jej jednostkami organizacyjnymi (Zelek, 2023; Wojtanowicz, 2024).

Zarządzanie w pomocy społecznej dotyczy wielu aspektów i wymiarów. Pierwszym z nich jest zarządzanie jej zasobami ludzkimi, czyli personelem, co w kontekście rosnącego deficytu kadr nabiera szczególnego znaczenia. Ten rodzaj zarządzania jest także wyjątkowo ważny, ponieważ wiąże się z zarządzaniem jakościowymi zmianami organizacyjnymi, takimi jak przekształcenie ośrodka pomocy społecznej w centrum usług społecznych czy wdrożenie lokalnego planu deinstytucjonalizacji. W tych procesach szczególną rolę odgrywa personel jednostek organizacyjnych pomocy społecznej, jego stosunek do przeprowadzanej reformy oraz przygotowanie do jej realizacji. Nowym wyzwaniem jest także zarządzanie międzyorganizacyjne — zarówno między instytucjami pomocy społecznej (np. powiatowymi centrami pomocy rodzinie czy domami pomocy społecznej), jak i lokalnymi partnerami realizującymi usługi edukacyjne czy medyczne. Istotna jest również kooperacja międzyresortowa, która od lat stanowi problem polityki społecznej w Polsce. Kolejnym zagadnieniem w obszarze zarządzania jest współpraca międzyresortowa z organizacjami pozarządowymi oraz podmiotami prywatnymi. Szczególne znaczenie ma ponadto budowa potencjału społecznego naturalnych systemów wsparcia, takich jak opiekunowie rodzinni, pomoc

sąsiedzka czy grupy samopomocowe. W tym kontekście mogą rodzić się obawy o przyszłość.

Prognozowane scenariusze rozwoju polityki społecznej w Polsce

W potocznym znaczeniu prognostyka to przewidywanie przyszłości i, jako taka, jest równie stara jak ludzkość. Jednak jako działanie profesjonalne zaczęła być uprawiana dopiero w połowie ubiegłego wieku. Autor hasła „prognostyka” w *Encyklopedii Socjologii*, Sław Krzemień-Ojak (Krzemień-Ojak, 2000), wskazuje, że profesjonalna prognostyka spełnia kilka funkcji: fachowego doradztwa, wczesnego ostrzegania, informowania ludzi o tym, co może ich spotkać, oraz kształtowania postaw wobec przyszłości. Do metod prognozowania należą: ekstrapolacja, metoda delficka, metoda symulacyjna oraz metoda scenariuszowa.

Do metody scenariuszowej, czyli obrazującej różne prawdopodobne wersje przyszłych wydarzeń, odwołali się autorzy prognozujący rozwój polityki społecznej w Polsce, Julian Auleytner i Mirosław Grewiński. Auleytner (Auleytner, 2024) wskazuje, że prognoza dla polityki społecznej powinna odpowiadać na dwa pytania: co wydaje się pewne, a co niepewne w przyszłości. Do wysoce prawdopodobnych zaliczył m.in. przynależność Polski do UE, gospodarkę rynkową, starzenie się społeczeństwa i związany z tym rosnący popyt na usługi senioralne. Z kolei do niepewnych zaliczył przyszłość pracy ludzkiej w kontekście rozwoju sztucznej inteligencji, sytuację ekologiczną oraz styl zarządzania państwem. Ten ostatni czynnik odegrał istotną rolę w trzech scenariuszach rozwoju polityki społecznej (Grewiński 2024). Pierwszy z nich to paternalistyczne państwo opierające się na świadczeniach finansowych, pozbawione rozwiniętych usług społecznych. Przeważają w nim populistyczne rozwiązania socjalne jako obietnice wyborcze, a największe znaczenie ma redystrybucja środków pieniężnych. Wielkość świadczeń i programów prostej redystrybucji pieniądza skutkuje wypieraniem inwestycji w usługi społeczne i ich marginalizacją. Ten model transferowania świadczeń pieniężnych – określany jako transakcyjno-klientelistyczny – charakteryzuje się tym, że państwo koncentruje swoją uwagę na grupach społecznych zapewniających utrzymanie władzy. Kreowanie rozwiązań socjalnych ma charakter odgórny, dialog społeczny z interesariuszami jest pozorny, a samorządy lokalne pozbawione są podmiotowości. Państwo recentralizuje funkcje socjalne, co pozwala na większą kontrolę społeczną i utrwala uzależnienie obywateli od władzy oraz obietnic wyborczych. W efekcie brakuje publicznych i łatwo dostępnych usług społecznych, instytucje polityki społecznej są niedoinwestowane, a profesje pomocowe ulegają degradacji i pauperyzacji.

Jak pisze Grewiński, nowe wyzwania społeczne są w tym modelu traktowane instrumentalnie i zwykle w sposób konserwatywny, co oznacza, że tematy niewygodne są pomijane w dyskursie publicznym, a wiele działań ma charakter pozorowany lub akcyjny. Systemy pomocowe realizują przede wszystkim funkcje osłonowe i kompensacyjne, związane ze wsparciem dochodowym. Jak łatwo przewidzieć, w tym scenariuszu praca socjalna – podobnie jak inne usługi społeczne – zostaje zmarginalizowana, a jej realizatorzy pozbawieni są warunków działania w sektorze publicznym, co może oznaczać jej powrót do korzeni, czyli do organizacji społecznych, a także prywatyzację usług pracy socjalnej w sektorze rynkowym.

Drugi scenariusz rozwoju polityki społecznej to model proinwestycyjny aktywnego państwa opiekuńczego z rozwiniętym systemem pomocowym i usługami społecznymi. Są one świadczone zarówno przez państwo i samorząd, jak i innych interesariuszy (organizacje pozarządowe, podmioty prywatne). To podmioty lokalnej polityki społecznej zajmują się planowaniem i realizacją usług społecznych, w tym pracy socjalnej, asysty i opieki, usług rynku pracy, edukacji, terapii, rehabilitacji, zdrowia itp. W tym modelu usługi społeczne stanowią najważniejszy element systemów pomocy i wsparcia. Są postrzegane jako inwestycja, która zwraca się w perspektywie średnio- i długoterminowej, poprawiając jakość życia obywateli. Podstawową instytucją koordynującą działania w obszarze polityki społecznej stają się gminne centra usług społecznych, oferujące usługi w oparciu o zasadę personalizacji, czyli dostosowania ich do indywidualnych potrzeb klienta. Państwo inwestuje w kształcenie kadr służb społecznych, tworzy nowe profesje pomocowe i podnosi prestiż zawodów pomocowych m.in. poprzez wzrost wynagrodzeń służb społecznych. Sektor publiczny zleca wytwarzanie usług społecznych podmiotom niepublicznym, np. organizacjom pozarządowym, kościołom lub podmiotom ekonomii społecznej. Ten scenariusz rozwoju polityki społecznej łączy ideę silnego państwa z samorządnością oraz społeczeństwem obywatelskim. Jego realizacja zakłada przyjęcie paradygmatu inwestycji społecznych i modernizacji społecznej, co jednak wymaga wysokiej świadomości decydentów. Z punktu widzenia pracy socjalnej scenariusz ten wydaje się optymalny dla jej rozwoju jako powszechnej publicznej usługi społecznej i stwarza podstawy do dalszej serwicyzacji polityki społecznej.

Ostatnim potencjalnym scenariuszem rozwoju jest model sprywatyzowanej polityki społecznej. Jest to sytuacja, w której państwo i samorządy wycofują się z wielu zadań społecznych, a także z finansowania i organizacji usług społecznych. W tym modelu polityka społeczna i usługi społeczne są oferowane na zasadach komercyjnych przez podmioty prywatne. Oznacza to podaż jedynie tych usług, na które istnieje popyt ze strony obywateli, a w konsekwencji – zróżnicowanie ich dostępności z powodu braku kompleksowych, systemowych i ogólnokrajowych rozwiązań. Powstaje rynek

usług komercyjnych w sektorze prywatnym, finansowanych głównie przez usługobiorców lub w sposób mieszany. Prywatyzacja usług oznacza wykluczenie wielu obywateli i całych grup społecznych z systemu zabezpieczenia społecznego. Dla wykluczonych z dostępu do usług społecznych, pozostawionych bez wsparcia i opieki, pozostaje oferta organizacji społecznych i kościelnych. Pracy socjalnej i jej realizatorom w tym scenariuszu grozi sytuacja przewidziana przez amerykańskich autorów, piszących o wielu pracownikach socjalnych jako „upadłych aniołach” oferujących usługi psychoterapeutyczne jedynie bogatym klientom. Rosnąca popularność prywatnych usług terapeutycznych w zamożnych, wielkomiejskich środowiskach (Warszawa, Kraków i inne) wskazuje na prawdopodobieństwo realizacji tego modelu w naszych realiach.

Rekomendacje na rzecz poprawy kondycji zawodów pomocowych

Niezależnie od tego, który z trzech przedstawionych scenariuszy zostanie zrealizowany, pilną potrzebą jest podjęcie działań dotyczących zawodów pomocowych. Konieczne są działania promocyjne (reklama społeczna w mediach itp.) na rzecz zawodów pomocowych (pracownicy socjalni, asystenci rodzin, opiekunowie itp.) ze względu na malejący nabór i w konsekwencji zamykanie kierunków studiów kształcących do tych zawodów, a przez to rosnący deficyt wykwalifikowanych pracowników sektora usług społecznych. Niezbędne są również działania motywujące (np. studia zamawiane przez MRPiPS), zachęcające uczelnie wyższe do utrzymania lub rozszerzenia oferty kierunków studiów kształcących do zawodów pomocowych i do zarządzania usługami społecznymi (praca socjalna, usługi społeczne, polityka społeczna). Potrzebne są także analizy programów kierunków studiów przygotowujących do zawodów pomocowych, mające na celu rozszerzenie zajęć praktycznej nauki zawodu. Istotne wydaje się włączenie do kadry dydaktycznej osób z doświadczeniem zawodowym, a także wprowadzenie nowych przedmiotów z zakresu pracy z nowymi kategoriami klientów (uchodźcy, migranci itp.) oraz zagadnień wielokulturowości i integracji. Ważne są również działania zachęcające do rozszerzenia oferty kształcenia dla superwizorów, a także wprowadzenie rozwiązań legislacyjnych czyniących superwizję obligatoryjną dla kadry kierowniczej jednostek organizacyjnych pomocy społecznej.

Warte również rozważenia są zainicjowane przez MRPiPS programy wydawnicze zachęcające autorów (akademików, badaczy, nauczycieli oraz praktyków) do pisania podręczników przeznaczonych do kształcenia pracowników zawodów pomocowych. W zakresie legislacji socjalnej pilna jest nowelizacja ustawy o świadczeniu usług w centrach usług społecznych z 2019

roku, która umożliwiłaby zatrudnianie na stanowiskach takich jak koordynator indywidualnych planów usług społecznych czy organizator społeczności lokalnych absolwentów kierunków studiów (np. usługi społeczne), niemających kwalifikacji pracownika socjalnego. Potrzebne są także inicjatywy MRPiPS (programy szkoleniowe, podręczniki itp.) podnoszące kwalifikacje kadr kierowniczych jednostek organizacyjnych pomocy społecznej, stojących przed nowymi wyzwaniami uśrodkowania usług społecznych i deinstytucjonalizacji, co wymaga umiejętności zarządzania zasobami ludzkimi, kierowania zmianą oraz zarządzania międzyorganizacyjnego.

Wreszcie, ale bynajmniej nie najmniej ważne, są inicjowane, promowane, a także finansowane przez władze resortowe, a prowadzone przez niezależnych ekspertów badania ewaluacyjne, pozwalające na ocenę m.in. funkcjonowania instytucji środowiskowej pomocy społecznej (ośrodków pomocy społecznej i centrów usług społecznych), a także placówek wsparcia dziennego i pomocy stacjonarnej (środowiskowe domy samopomocy, dzienne i całodobowe domy pomocy społecznej).

Zakończenie

W zakończeniu przedstawionych rozważań należy jeszcze raz przypomnieć wymienione na początku artykułu podstawowe założenia dotyczące szczególnego charakteru czasów, w których przyszło nam żyć. Polityka społeczna, pomoc społeczna i praca socjalna stoją obecnie przed wielkimi wyzwaniami czasów ryzyka. Przemiany demograficzne, problemy związane z procesami migracyjnymi oraz zagrożenia zewnętrzne współwystępują z próbami reform systemu pomocy społecznej w postaci deinstytucjonalizacji oraz serwicyzacji. Wyrażają się one w rozwoju usług środowiskowych oraz przekształcaniu ośrodków pomocy społecznej w centra usług społecznych.

Wszystkie wymienione zjawiska i procesy stanowią wyzwanie dla praktyki zarządzania jednostkami organizacyjnymi pomocy społecznej, ale także dla edukatorów kształcących i szkolących przyszłe i obecne kadry kierownicze podmiotów polityki społecznej sektora publicznego.

Bibliografia

- Auleytner, J. (2024). Prognoza dla polityki społecznej, czyli co dalej? W: J. Auleytner, M. Grewiński (red.). *Nauka o polityce społecznej w Polsce. Stulecie powstania Polskiego Towarzystwa Polityki Społecznej 1924–2024*. Warszawa: Dom Wydawniczy Elipsa.
- Błędowski, P. (2021). Potrzeby opiekuńcze. W: P. Błędowski, T. Grodzicki, M. Mossakowska, T. Zdrojewski (red.), *PolSenior2. Badanie poszczególnych obszarów stanu*

- zdrowia osób starszych, w tym jakości życia związanej ze zdrowiem. Gdańsk: Gdański Uniwersytet Medyczny.
- Grewiński, M. (2024). Scenariusze rozwoju polityki społecznej w Polsce. W: J. Auleytnier, M. Grewiński (red.), *Nauka o polityce społecznej w Polsce. Stulecie powstania Polskiego Towarzystwa Polityki Społecznej 1924–2024*. Warszawa: Dom Wydawniczy Elipsa.
- Krzemień-Ojak, S. (2000). Prognostyka. W: *Encyklopedia socjologii*, t. 3. Warszawa: Oficyna Naukowa.
- Lipsky, M. (2010). *Street-Level Bureaucracy: Dilemmas of the Individual in Public Services*. New York: Russell Sage Foundation.
- Szukalski, P. (2024). Przemiany demograficzne a nieoczywiste wyzwania polityki społecznej w Polsce. *Polityka Społeczna*, 11–12.
- Wojtanowicz, K. (2024). *Budowanie kultury organizacyjnej i zarządzanie ośrodkami pomocy społecznej w kontekście kreowania polityki rodzinnej*. Kraków: Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Papieskiego Jana Pawła II w Krakowie.
- Zelek, L. (2023). *Menedżerskie zarządzanie jednostkami organizacyjnymi pomocy społecznej*. Warszawa: Difin.

Selected Aspects of Management in Social Welfare and Social Work in Times of Risk

Abstract

Social policy, social assistance and social work are currently facing significant challenges in times of risk. Demographic changes, migration-related issues and external threats coexist with efforts to reform the social assistance system through deinstitutionalisation and servitisation. These reforms are reflected in the development of community-based services and the transformation of social assistance centres into community service centres. All these phenomena and processes pose challenges to the management practices of organisational units within the social assistance system, as well as to educators responsible for preparing and training future and current managers of public sector social policy institutions.

Keyword: social policy, social assistance, social work, management

dr hab. Jerzy Krzyszkowski, prof. UJD

Uniwersytet Jana Długosza w Częstochowie

e-mail: j.krzyszkowski@ujd.edu.pl

ORCID: 0000-0003-4016-546X