

社会工作本土化过程中有效督导的形成与转向

赵熙睿

(西南石油大学法学院,四川成都 610500)

[摘要]随着社会工作督导进入专业化发展的关键时期,如何保障社会工作的高品质服务受到高度关注。因此,需明确社会工作督导的本质意涵和构成要素,确保在本土化过程中督导功能的有效发挥。社会工作督导的本质是以问题的解决及服务对象成长为目标、以建立督导积极协作关系为基础、以为督导对象提供多元功能为重点,通过一般步骤的进行、专业关系的建立以及角色功能的发展,实现有效督导。然而在实务过程中,督导会面临行政化、官僚化、形式化的挑战,亟待对督导工作、督导关系以及督导实践进行重塑,以确保社会工作督导工作的科学化和高效化,为社会工作事业的高质量发展注入新动力。

[关键词]社会工作督导;有效督导;本土化;重塑

[作者简介]赵熙睿,女,四川眉山人,西南石油大学法学院在读研究生,研究方向:社会工作与社会治理。

[DOI] <https://doi.org/10.62662/llyj0102010>

[本刊网址] www.oacj.net

[中图分类号] C916

[投稿邮箱] llyj2025@163.com

党的十六届六中全会提出“建设宏大社会工作队伍”目标,自此社会工作事业迈向首个高峰。2023年,中共中央、国务院印发了《党和国家机构改革方案》,明确提出成立中央社会工作部,社会工作专业发展也迈上了新台阶。目前,社会工作在我国已经过了十多年的快速发展时期,社会工作在社会救助、社区管理、扶贫减灾等方面有着关键作用。显而易见,我国社会工作已进入专业化发展的关键时期,多元治理和多元服务对社会工作者提出了新要求,如何保障服务对象的权益、专业服务的品质,已成为现阶段我国社会工作本土化发展进程中迫切需要解决的难题。社会工作督导是社会工作专业发展的重要环节,对推动社会工作者专业发展、促进社会工作者实务能力增强起着重要作用。然而,我国社会工作本土化发展困难重重,到目前为止仍无法清晰明了界定社会工作督导的定位,更不用说如何进行有效督导了。基于此,有必要对社会工作督导的本质进行阐述,分析有效督导的构成要素,以便为有效督导提供可靠指导,推动社会工作的本土化和专业化发展。

一、社会工作督导的本质探讨

社会工作督导源于慈善组织会社,关于社会工作督导的含义国内学者各抒己见、富有争议。目前来看,对社会工作督导的定义大致分为规范性、经验性和实用性三种取向,每一种取向的侧重点都不尽相同,但对于社会工作督导的目标和功能,学界都达成了较为一致的认识。

(一)以问题的解决及服务对象成长为目标

社会工作督导是以问题的解决和服务对象成长作为目标,尽管在现实情况中,社会工作督导的目前可能存在偏离,但最终还是指向为服务对象提供高品质的服务。目前,社会工作督导包括聘请境外督导、高校教师督导等外部督导和机构内资深工作人员等内部督导两种,以个人督导、小组督导、团队督导等形式,和以师徒式督导、训练式督导等方式带领督导对象,并进行定期和持续的监督与指导。与西方的督导不同的是,我国本土社会工作督导是在生活场景中开展服务,是需要走进服务对象熟悉的社区环境中去。在督导的过程中,通过对服务对象问题的分析和评估,充分考虑服务对象需求和利益的基础上制定解决方案,以保障服务对象的权益。通过传授社会工作专业服务知识与技巧,如沟通技巧、人际关系处理能力、问题解决能力等,帮助督导对象不断提升自身的专业综合素养。由此可见,社会工作督导始终是指向社会工作实践的,最终也会回归到问题解决以及服务对象成长层面上。

(二)以建立督导双方积极协作关系为基础

对于双方关系的类型,目前存在师生关系、朋友关系、上下级关系、协同关系等多种关系。督导前期,由于督导内容仅停留在“你最近有什么问题”“服务的进程如何”等常规问题,督导对象也很主动地配合督导者完成各项工作,双方未出现专业认知等方面的分歧,督导双方关系暂时良好。督导中

期,随着专业问题的不断涌现,督导对象不仅要解决服务对象的问题,更要应付行政工作的指标,应接不暇。同时社会工作督导时常被认为是一种技术活动,碍于督导者常是较为资深的社会工作者、高校教师抑或是机构行政人员,督导对象焦虑、害怕,内心的真实想法也无法进行交流,督导双方处于一种不平等的关系中。督导后期,督导者更多是为了满足行政需求,侧重点在“管理”层面,督导双方的关系偏向行政化,这种行政化的关系难以实现社会工作督导的目标。双方需要建立积极的协作关系,这种积极的协作关系不仅在督导者与督导对象之间需要形成,更需要在整个社会工作服务体系中,与机构、政府、高校、第三方等主体之间建立。

(三)以为督导对象提供多元功能为重点

社会工作督导的功能包括教育、支持和行政功能三种,这一划分得到了学界的普遍认同。社会工作督导的教育功能除了为督导对象提供社会工作专业知识和技巧之外,还需要培养督导对象的专业规范和自我意识。社会工作督导的支持功能则需要督导者秉承同理心、尊重、关怀,通过营造一种平等包容的氛围,为督导对象提供鼓励和支持,使其能更好地处理负面情绪,重拾工作的信心。社会工作督导的行政功能主要涉及对机构的人员管理、资源分配等,以确保机构服务的有效提供和机构的正常运转。然而在实际情况中,由于社会工作督导服务的碎片化、社会工作机构管理的行政化、政府治理的指标化,社会工作督导呈现重“行政”而轻“教育”倾向,成为行政管理者,淡化甚至失去了督导的支持和教育功能。需要注意的是,社会工作督导的三种功能不是单一存在的,需要将三种功能整合在一起,提供一个多元的服务框架,最终实现教育、支持和行政功能共同形成的社会工作有效督导。

二、社会工作有效督导的构成要素

在社会工作督导本土化进程中,不仅要探寻社会工作督导的本质意涵,更要关注社会工作督导的构成要素,有效的督导不仅需要经历督导的一般过程,与督导对象建立良好协同关系,更需要督导过程中发挥好教育、支持及行政功能。

(一)有效督导的一般步骤

社会工作督导的一般过程对有效督导的开展至关重要,大致有四个时期。其一,督导前期,这个时期的主要任务是与督导对象相互熟悉、建立关系。随后,以简洁明了的方式阐述自身工作方法、目标,帮助被督导者欣然接纳督导。其二,督导开展期,主要任务是签订协议、明确督导角色和形式。通过签订协议,建立信任与认同的督导形式,描述双方的角色、期望和要求,并获得同意。其三,督导

工作期,这一阶段就是整个过程中的重要环节,开展督导。督导者要分享实践经验与感受,解释疑惑,指导工作,发挥好教育、支持、行政功能。并使用一些技巧,帮助督导对象的专业成长。其四,督导的结束期,这一阶段的主要任务是强化督导对象的专业成长。督导者需要梳理督导各阶段探讨的内容,概述督导对象的学习进展与成长历程,对被督导者的优点进行赞扬,并反思其存在的不足,帮助督导对象更清楚地认识自我,增强自我意识。

(二)有效督导的专业关系

督导关系对于社会工作督导的开展也是十分重要的。在不同的督导过程中,面临的督导任务不尽相同,督导关系也有所不同。若督导对象是被动或接受来自内部或外部“安排”的督导,通常会留下不好的刻板印象,这种刻板印象很难在短时间消除,结果就是督导双方需要花费较长时间建立信任关系。而理想的督导关系,表现为督导双方都能相互尊重、接纳,能够平等、包容地开展督导活动。督导者能够准确了解被督导者的需求和想法,有计划地开展督导,促进被督导者的专业成长,同时被督导者也能给予督导者真实且直接的反馈,双方都能在督导过程中获得进步。但这种关系并非易事,会受限于多种因素。这些影响因素不仅来自内部因素,也来自外部因素,包括督导者的业务能力、个人经验等,以及督导对象的职业认同、工作态度等。而项目的资金成本、项目周期,机构的督导规范、人力资源,这些会成为督导关系的间接影响因素。不难看出,想要建立良好的督导专业关系,需要“天时地利人和”,也只有在平等、包容、尊重、合作的关系下,督导工作才能达到最佳状态。

(三)有效督导的角色发挥

督导者在督导过程中会扮演多种的角色,不同的角色发挥不同的功能,也可能面临着不同的难题。其一,教育者。督导者扮演教育者的内容主要是教导督导对象有关“服务对象”“社会服务机构”等有关知识,让督导对象掌握充分的理论知识,并运用理论知识指导实践。其二,支持者。督导者的支持性角色的重要关注点在于督导对象的情感方面障碍,向被督导者提供心理和情感上的支持,促使督导对象感受到关怀与鼓励,让督导对象能够轻松地处理工作。支持性督导最需要解决的问题是处理好被督导者职业倦怠的问题。其三,行政管理者。督导者很多时候扮演的是一个“承上启下”的角色。这个角色的主要关注点是管理方面的障碍,为督导对象提供渠道和资源以协作完成工作。作为科层制下的督导者,大多时候是行政链条上的枢纽,直接和工作人员打交道。这种情况下,督导更

多是倾向“行政化”,会出现被督导者“反压迫”的问题。在实务过程中,督导者会扮演多种不同的角色,正是通过角色功能的发挥,实现有效督导,也为服务对象提供更好的服务。

三、社会工作本土化过程中有效督导的转向

随着本土督导人才队伍的不断发展壮大,督导的地位也日益受到重视。然而在实务过程中,面对繁而复杂的行政工作,原本赋予督导教育、支持和行政三种集于一身的功能,却频频出现“重行政而轻教育”“重管理而轻服务”的情况,导致督导的目标功能与实践功能之间出现偏离,限制了督导功能的有效发挥。因此,需要在工作本土化过程中进行督导的重塑,促进目标功能的重新回归。

(一)去行政化:督导工作的重塑

行政功能作为督导的三大功能之一,在督导过程中发挥着不可或缺的作用。但若督导过度行政化倾向,会导致督导独立性受到挑战。这种倾向常常在内部督导中发生,因为机构出于运营成本、晋升机会等考量,内部督导成为机构的不二人选。一旦机构的社会工作者成为机构的内部督导,也就意味着会承担更多的行政工作。面对日益趋向行政化的困境,大多督导都逐渐忽略了自身的身份,深陷行政层级的漩涡,沦为行政意志的“传声筒”。基于此,亟待进行督导工作的重塑。去行政化督导工作的首要重塑目标是从制度层面出发,构建一个极具专业、规范的督导制度。因为督导行政化的倾向,很多时候是由外部环境导致的。通过建立规范化、科学化的督导机制,依据督导对象的真实反馈,对工作进行全方位、深层次、精准化的督导。旨在打破现有督导机构对行政部门的依附关系,推动督导工作的规范化。此外,强化内部专业分工是提升督导效能的必由之路,依循社会工作领域的多元复杂特性,细分督导团队,促使各团队深耕专长领域,并拓宽督导人员选拔渠道,促使机构督导从单一行政管理迈向多元专业协同治理的新征程,契合督导现代化复杂多元的需求。

(二)去官僚化:督导关系的重塑

社会工作督导关系应建立在平等、尊重的基础上,形成积极主动的协同关系。然而,在实务中,督导者与督导对象的关系,因严格的科层制管理,形成僵硬的“金字塔”结构。一线社工若遇服务对象需求变更,需逐级上报,经督导、部门主管等多层审批,方能调整服务策略。在社会工作领域,组织管理架构与激励机制犹如“指挥棒”,深刻塑造着督导关系的形态。这种架构下,督导者位于权力上层,被督导者处于权力底层,造成不对等的关系,以及沟通的单向性。因此,需要破除督导官僚化的倾

向,实现督导关系的重塑。对于督导者和督导对象自身而言,不断提升专业素养,培养专业、高效、协作的督导与社工队伍,推动高效化的督导团队建设,维系良好的督导关系。在机构层面,通过搭建扁平化的管理结构,促进督导双方交通的畅通无阻,提升督导效率,助力督导关系回归专业平等本质。在文化观念层面,消除“督导者是机构干预者”等不合理的认知,实现行政与专业文化的有效融合,重塑督导关系生态,为社会工作注入灵魂力量。

(三)去形式化:督导实践的重塑

因为督导管理功利导向,督导常被质疑为一项技术性工作。督导检查重“痕”不重“绩”的现象屡见不鲜,督导者将大量精力置于文书撰写规范、资料整理归档上,却鲜少与督导对象探讨服务对象的实务难题。在诸多社会工作项目督导检查中,“走马观花”现象也普遍存在。督导过度聚焦“痕迹”,使督导对象疲于“纸上谈兵”,只关注政绩考量,也让督导陷入“为了督导而督导”“督导是否真的必要”的泥潭中。而督导的核心是在沟通、互动中形成的协同关系,这种积极的关系促进了督导双方的共同进步,也推动了督导目标的实现。因此,社会工作督导应始终秉承着专业理念和职业道德规范,树立专业化的职业道德规范,深刻反思自身的价值定位,将服务质量与社工专业成长置于首位,而非单纯追求项目数量、资金规模等功利性指标。同时,机构也应该倡导和营造能让社会工作者履行自身使命的督导环境,优化选拔考核标准,明确行业规范,重塑机构价值取向,推动督导模式的创新发展。

四、结束语

社会工作督导应该在本土化生活场景中明确督导的本质意涵,并且在本土化的场景中,社会工作督导可以做出如何有效督导的选择,这就涉及督导的一般过程、督导的专业关系以及督导的角色发挥等核心要素。然而,在督导的实务过程中,行政主导的督导模式对督导工作造成了极大干扰,大多督导深陷行政层级的漩涡,形成无效督导。因此,在社会工作督导的本土化进程中,“去行政化”“去官僚化”“去形式化”迫在眉睫。但也要清醒认识到,督导工作、督导关系以及督导实践的重塑并非一蹴而就,在实践推进过程中必然会面临诸多新挑战。所以,未来需要持续关注督导实践动态,通过建立科学的督导制度、推动督导团队的建设、秉承社会工作督导的职业规范等措施,确保社会工作督导实践沿着科学化、高效化、规范化的方向稳健前行,为社会工作行业的繁荣发展注入源源不断的动力。

参考文献:

- [1] 中国政府网.党和国家机构改革方案[EB/OL].https://www.gov.cn/gongbao/content/2023/content_5748649.htm,2023-3-16.
- [2] 王芳,王敏.本土社会工作督导实践的目标偏离与功能回归——基于对S市的经验研究[J].学习与实践,2019(9):91-99.
- [3] 张江龙,章晓.迈向质量协作的社会工作督导机制研究[J].领导科学,2021(24):110-113.
- [4] 童敏,周懿.“半专业”的专业性:本土社会工作督导清单及知识观考察[J].社会工作,2020(3):16-26,109.
- [5] 郑广怀,周钰.专业化与行政化:实习督导关系从合作到冲突的转变[J].社会工作,2020(3):63-72,111.
- [6] 顾江霞.社会工作本土化过程中的督导关系分析——基于东莞H镇督导项目实践的经验[J].社会福利(理论版),2012(8):6-11.
- [7] 蒋艳.社会工作督导:有效且必需[J].社会工作半月(理论),2008(8):21-22.
- [8] 童敏.中国本土社会工作专业实践的基本处境及其督导者的基本角色[J].社会,2006(3):194-204,210.
- [9] 纪文晓,林海波.“结构—关系—权力”分析框架下社会工作督导成效及其提升路径——基于Z市社会工作督导模式的质性研究[J].社会工作与管理,2023,23(4):65-77.
- [10] 赵燕.心理咨询督导关系及其影响因素综述[J].教育观察,2017,6(24):10-13.
- [11] 孙剑豪.本土情境下社会工作督导成效研究[D].济南:山东大学,2020.
- [12] 谢敏.社会工作督导者与被督导者契合研究——基于广东省社会工作实践的质性研究[J].社会福利(理论版),2015(3):47-52.
- [13] 郭名惊,杨巧赞,刘赤单,等.机构社会工作中督导的功能[J].社会福利,2010(6):38-39.
- [14] 杨慧,杨森.制度化与非制度化:我国社会工作督导模式的比较研究[J].中央民族大学学报(哲学社会科学版),2019,46(3):40-48.
- [15] 童敏,史天琪.本土社工机构督导的层次和功能:一个探索性框架[J].社会工作与管理,2018,18(1):5-10.
- [16] 何国良.“关系”:社会工作理论与实践的本质[J].社会建设,2021,8(1):3-16.

The Formation and Transformation of Effective Supervision in the Process of Social Work Localization

ZHAO Xi-rui

(Law School, Southwest Petroleum University, Chengdu Sichuan 610500, China)

Abstract: As social work supervision enters a critical period of professional development, how to ensure the high quality of social work services receives significant attention. Therefore, it is necessary to clarify the essential meaning and constituent elements of social work supervision to ensure the effective performance of supervision function in the process of localization. The essence of social work supervision is to solve problems and promote the growth of client, establish a positive collaborative relationship with the supervisor, and provide multiple functions for the supervision users. By the implementation of general steps, the establishment of professional relationships, and the development of role functions, the effective supervision is achieved. However, in practice, supervision will face the challenges of administration, bureaucrats and formalization. It is necessary to reshape the supervision work, relationship and practice in order to ensure the scientific and efficient supervision of social work, and inject new impetus into the high-quality development of social work.

Key words: social work supervision; effective supervision; localization; reshape