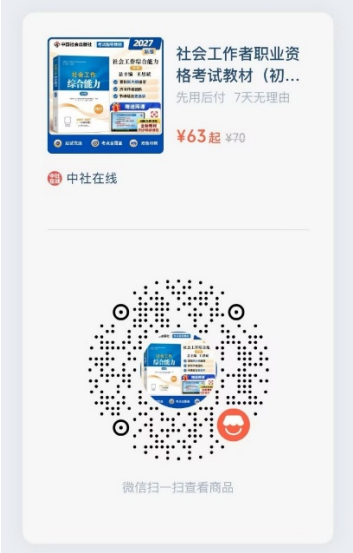
扫一扫，开始做题
看完知识点，扫码做题，
帮助理解吧。
加入题库学习社群
获取更多免费资料

扫码关注公众号
获取更多免费资料



第十一章 社会工作服务督导

督导是社会工作专业训练的内在要求，是保障社会工作服务质量的关键机制，是我国社会工作专业人员队伍建设的重要内容。加强和完善社会工作服务督导体系，是社会工作者提升专业能力、促进专业成长、保障服务质量不断提高的重要保证。

第一节 社会工作服务督导的对象与功能

一、含义和对象

（一）含义

2021 年发布的《社会工作督导指南》指出，社会工作督导是由资深社会工作者督促、训练和指导社会工作从业人员科学开展专业服务，有效承担工作职责，保障服务对象权益，实现专业成长，促进行业发展的服务过程。

（二）督导对象与督导者

- **督导对象**：主要有四种——新进入社会工作服务机构的社会工作者；服务年限较短、经验不足的初级社会工作者；在社会工作服务机构实习的社会工作专业在读学生；社会工作服务机构的非正式人员，主要是志愿者。督导对象一般也被称为被督导者。
- **督导者**：应满足以下要求——具备社会工作服务从业资格；具有不少于五年所督导服务领域的实务经验；掌握所督导领域的专业知识技能和有关政策法规；掌握开展督导的方法与技巧；每年接受不少于 90 学时的继续教育。督导者不仅需要拥有良好的专业知识、实务经验和督导技巧，更需要具有对社会的使命感和责任感，以及对专业负责的精神。

二、督导的目标

- **保障服务对象权益**：确保督导对象以服务对象为中心，以满足需求、解决问题为目标，秉持专业价值理念，遵循专业伦理，保障服务对象权益不受侵害。
- **保证专业服务品质**：确保督导对象运用恰当的理论、方法和技巧提供服务，保证专业性，提升服务品

质，实现服务成效最大化。

- **促进督导对象成长**：督促、训练和指导督导对象充分认识专业角色，内化专业价值理念和伦理，提升专业意识，强化责任担当，总结专业服务经验和教训，发展专业能力。
- **实现组织服务承诺**：促进督导对象认同组织使命和服务目标，完善所在组织的服务管理，保障专业服务的执行，实现组织的服务承诺。
- **推动社会工作行业发展**：培养社会工作专业人才，促进社会工作职业发展，创新社会工作专业服务，总结提炼本土社会工作服务经验，推动社会工作行业建设。

三、督导对象与督导者的互动关系

（一）督导的类型

- **师徒式督导**：督导者扮演老师角色，对督导对象提供教育训练；强调学习过程，焦点集中于一般议题；从专业角度看，督导对象自己承担更多责任。
- **训练式督导**：督导对象被认为是学生或受教育者，在具体实务过程中督导者负责部分工作；强调学习过程，焦点集中在一般议题上；但在专业方面，督导者承担更多责任。
- **管理式督导**：督导者是督导对象的上级或主管，二者之间是“上司与下属”的关系；强调服务工作的任务完成及服务质量有保障，焦点集中于特殊议题；从专业角度看，督导者承担更多责任。
- **咨询式督导**：督导者与督导对象及其所负责的服务没有直接关系和责任，是纯粹的咨询角色；强调服务工作的任务完成及服务质量有保障，焦点集中在特殊议题上；从专业角度看，督导对象自己承担更多责任。

（二）督导者扮演的角色

- **缓冲器**：成为督导对象与服务对象之间、与社会工作服务机构之间、机构内部各部门之间的缓冲器；处理服务对象的投诉；接受不满督导对象的服务而要求与更高职位或更高级别社会工作者会谈的服务对象的申请；保护督导对象，使其避免因服务对象对服务不满而产生强烈情绪，避免承受行政管理者工作量分配不合理而产生的超负荷压力等。
- **倡导者**：积极维护督导对象的权益，作为行政中间人帮助机构负责人清楚了解督导对象的权益和面临的问题，提出可被接受或采纳的建议；积极参与机构政策规划工作，向上级主管传递相关资讯，提出改善机构政策和程序的建议。
- **机构变迁推动人**：督导者的策略性地位决定了其可以作为机构变迁的推动人；一方面积极影响机构管理者进行改变，另一方面也影响督导对象接受这些改变；不仅推动机构内部变迁，也要敏锐洞察社区中其他机构的服务，向机构提出开展社区需要服务的建议。

（三）督导的互动过程

督导是督导者与督导对象双向互动的过程，互动的重点在于带动督导对象的行为改变，包括行为背后的心态、价值理念、认知等，帮助督导对象为服务对象提供更适当、更有效的服务。这种互动关系会随着督导者与督导对象互动形态的改变而有所不同。督导关系与人际关系最大的不同在于，社会工作服务机构赋予督导者行政权力，使双方之间的关系成为上对下的关系；但督导工作是否有成效还要看督导对象的接受程度。

四、督导的功能

- **行政的功能**：要求督导者在督导对象的招募与选择、引导与安置、工作计划与分配、工作监督、回顾与评估、工作授权与协调等方面承担指导责任。
- **教育的功能**：要求督导者对督导对象完成任务时所需的知识与技能给予指导，协助督导对象实现专业上的发展。
- **支持的功能**：要求督导者向督导对象提供心理和情感上的支持，促使督导对象发现自我的重要性与价值，让督导对象能轻松开展工作。

五、督导的原则

- **促进服务机构目标的实现**：督导者要协助督导对象开展工作，支持督导对象顺利完成任务，引领督导对象将服务工作完成得更有效。
- **提供支持并要求持续反思**：督导者一方面要帮助督导对象提升知识水平、技巧，协助其持续反思个人价值观和专业价值观；另一方面要为督导对象提供情绪支持，提高与性格因素高度相关的工作动机和士气。持续反思从发现问题探讨改进方向、优化与服务对象的关系、积累经验提升专业能力、增强自我认知与建立清晰的职业认同等方面入手。
- **促进督导者自我完善**：督导者最基本的原则是要做一个真实的人，而不是高高在上的权威人士、督查者和指导者；要能够妥善运用权力，保持理解、合作、共同学习的心态，提出不同意见，作出选择；督导者与督导对象之间不应仅仅停留在专业关系上，情感投入也十分重要。

第二节 社会工作服务督导的内容与方式

一、督导的内容

（一）行政性督导的内容

- **社会工作者的招募和选择**：督导者通过面试选择合适的候选人，限制成员差异性，让符合条件的人在实现组织目标时充满认同感和胜任感。
- **安置和引导新入职社会工作者**：让新录用工作人员了解自己在机构中的位置，清楚掌握机构行政环节、政策和制度等相关信息，帮助其在机构人群网络或团队中找到自己的位置，减轻不确定性引发的压力，协助尽快融入机构。
- **工作计划和分配**：工作分配是让社会工作者知道自己要做什么，包括服务个案量的分配、工作时间的安排与管理、配置工作合作伙伴以及其他服务资源等；分配时充分考虑任务量、任务种类、工作人员的能力和其他需求，同时考虑分配工作中公开说明的程度。
- **工作授权、协调与沟通**：工作授权是让社会工作者知道自己可以做什么、不可以做什么、可以自主到什么程度、权限在哪里；督导者根据工作复杂程度、社会工作者兴趣与技能、工作量均衡、机构氛围等因素综合考虑适当授权；督导者在社会工作者、机构主管、机构与服务对象之间扮演桥梁角色，在资源整合过程中集中协调举足轻重；督导者是行政沟通纽带中的一个联结点，需要具备良好的沟通能力。
- **工作监督、总结和评估**：监督和总结的内容包括是否达到最低要求、是否听取反馈信息、是否及时进行表扬和鼓励等；工作评估的内容包括检查服务是否按计划完成、服务团队人员配置是否合理、分配给工作人员的工作量是否合理等；方式包括听取口头汇报、阅读书面记录和统计报告等。

（二）教育性督导的内容

- **教导有关服务对象群体的特殊知识**：督导者要系统告知督导对象服务对象群体的特征，包括生理特征、心理特征和社会特征，以及不同年龄段群体的差异。
- **教导有关社会问题的知识**：告诉督导对象特殊问题对人们生活的影响、造成这些问题的原因、国家社会和社区对特殊社会问题的干预政策、服务机构开展的服务与解决社会问题间的关系等。
- **教导有关工作过程的知识**：教导督导对象助人的有关技巧，包括必须做的事是什么、应该如何行动、为什么机构会采用这种介入方法。
- **教导有关督导对象反思的知识**：通过引导过程帮助督导对象自我觉察，协助其自主思考一些事情，确保督导对象对专业问题的反思不会影响与服务对象之间的协助关系。
- **教导社会工作服务机构的知识**：引导督导对象掌握机构的组织结构和行政运营、本机构与其他机构的关系、机构政策和制度的建立过程及其改变缘由、机构与所处社区的关系等。
- **提供专业性建议和咨询**：督导者扮演督导对象的顾问角色，发挥专家的专业优势和合法职权，在征求督导对象同意的基础上提供相应的指导和忠告。
- 此外，教育性督导还可以通过教导时间管理技巧、教导沟通技巧、培养价值伦理抉择能力、教导压力管理技巧，有效缓解社会工作者的压力。

（三）支持性督导的内容

- **督导对象最常面临的压力来源**：来自服务对象的压力（处理非自愿型服务对象、服务对象过度依赖、害怕决策可能产生的不良后果、合法需求与正当利益间的冲突、无法将时间完美分配给每一个服务对象）；来自工作的压力（工作环境不佳、无力改变病态社会结构的挫折感、专业知识不足、专业独立性不够、实务经验不足等）；来自服务机构的行政压力（工作绩效评估、工作量过重、工资待遇问题、科层互动僵化、效率低下和机构动荡改组及规则改变等）；来自社会对社会工作专业认识的压力（社会公众、服务对象、机构领导和同事对社会工作专业不了解，其他专业领域对社会工作专业能力的质疑，社会工作者要不断做专业解释等）。
- **缓解压力、提升士气的督导原则**：充分认识督导对象的性别、年龄、工作年限、人格特质等特性因素；善于激励、催化，妥善处理冲突紧张的关系。
- **支持性督导的具体内容**：疏导情绪（协助督导对象适应和处理服务过程中的挫折、不满、失望、焦虑等情绪，增强自我功能）；给予关怀（通过关怀与支持让督导对象有安全感，愿意尝试新工作）；发现成效（协助督导对象发现工作成效并能自我欣赏，激发工作激情和士气，对机构逐渐产生认同感和归属感）；寻求满足（给予督导对象从事专业工作的满足感和价值感，促进对专业的认同，愿意持续投身于服务工作）。
- **社会工作者的自我关怀**：对督导对象自我身体关怀的引导（充足睡眠、营养饮食、规律运动、定期体检）；对督导对象自我情绪管理的引导（协助认识情绪、督促正念练习、学会给自己点赞、尝试艺术表达、运用身体接触）；对督导对象建立自我社交与支持网络的引导（鼓励与同事交流、适当建立边界、寻求专业帮助）；对督导对象坚持自我关怀实践的引导。

二、督导的方式

（一）个别督导

- **含义**：最传统的督导方式，由一名督导者对一名督导对象通过面对面的方式，定期（每周或每两周一

次，每次 0.5—1 小时）进行讨论；视情况需要也可召开不定期督导会议。

- **优点**：督导者和督导对象能够在不受任何干扰的情况下确定和解决服务对象的某一问题，督导者有充分时间与督导对象就服务个案进行充分讨论，督导过程有较高隐秘性；督导者可以比较仔细地检查督导对象的工作记录，掌握工作进度，确定督导对象能承受服务的数量；个别督导本质上也是个别咨询的过程，督导者可以向督导对象提供充分有效的服务示范。
- **不足**：督导对象仅接收一名督导者的信息，有时无助于督导对象的服务甚至是有偏差的；督导者和督导对象过于紧密地分享彼此共同的观点，容易在不知不觉中发展成共同谋划的关系；督导对象没有机会接触其他的督导者，无法比较同一服务阶段不同督导者的处理策略和技巧。

（二）团体督导

- **含义**：一名督导者和数名督导对象以小组讨论的方式，定期（通常是每周、每两周或每个月举行一次，每次 1—2 小时）举行讨论会议；小组人数两三人至七八人不等，原则上人数不宜过多。
- **优点**：对每一名督导对象的服务个案都会有大量信息传递和不同观点碰撞，各种不同观点可以矫正个别督导可能产生的偏见和盲点；督导对象有机会向其他被督导同事学习如何处理他们的服务个案；可以提供机会进行充分的角色扮演；节省时间、经费和专业人力。
- **不足**：每名督导对象接受督导的时间不足，无法对细节进行讨论；督导对象有较多机会隐藏和忽视自己的问题，也可能会有意无意地与他人竞争；每名督导对象对服务有不同观点，容易产生冲突或出现没有价值的观点；团体督导的隐秘性较低。

（三）同辈督导

- **含义**：具有相同需求、观点或技术层次的个人和一群社会工作者，通过个别互惠方式或团体讨论方式进行的互动过程；参与互动的成员不一定来自同一机构或同一工作团队。
- **优点**：专家的权威降到最低，不会出现权威现象；参与者可以在最方便的时间组织和安排督导会议；不需要付费；对于非常有经验的社会工作者，选择同辈督导更容易有收获。
- **不足**：每名成员都没有最终的权利和义务；参与的成员会彼此避免与他人的争论；有时参与的成员缺乏必要的经验和技术，无法与他人分享；团体成员有时也会彼此形成同谋。

（四）现场观摩督导

- **含义**：督导者带领部分督导对象，实地观察一位或一组督导对象提供的小组社会工作服务，并在服务结束后进行复盘总结；目的是通过亲身体验、互动讨论的方式，提升实践能力或解决问题的能力。
- **优点**：实地性（进入实际服务或活动场景，直观感受真实环境、流程和操作）；互动性（通过交流、提问、示范等方式有针对性地解决问题或提升能力）；实践导向（聚焦具体操作、流程或问题，强调将理论知识与实际应用相结合）。
- **不足**：时间、场地条件和服务性质的限制；缺乏深度互动；个体差异适应性不一致。

第三节 社会工作服务督导的过程与技巧

一、督导的一般过程

- **督导准备期**：督导者与督导对象建立关系的基础期，最重要的任务是相互熟悉；通过直接面谈了解督导对象的家庭、所受专业教育、工作经验、以往经历等基本情况，找到督导的起始点，简单明白地说

明自己的工作方法和目的，让督导对象放松心情、接受督导。

- **督导启动期**：重要任务是建立信任，并以口头或书面的形式确定双方同意的督导方式；督导者和督导对象一起交流督导的目的，明确双方的角色、期望与要求。
- **督导工作期**：督导历程的最重要阶段，督导者与督导对象分享实践经验与感受，解疑释惑，指导工作，促进督导对象发展，支持其做好服务。
- **督导结束期**：督导者总结督导过程中各个阶段讨论过的事情，综述督导对象的学习过程和成长过程，指明优点和不足，帮助督导对象更加清醒地把握自我、改进自我。

二、督导过程中的技巧

- **相互契合技巧**：督导者在每次督导中都要用一定时间了解督导对象的现实状况并表示关心；重点在于寻求问题和面对要处理的问题，而不是用感情淡化困难甚至拒绝面对困难；无论是什么类型的问题，督导者都要和督导对象共同面对，商量解决办法。
- **订立协议的技巧**：每次督导时应再为当次督导订立协议，将督导双方的要求和期望不断更新，在回顾上次协议的基础上根据督导阶段和需求进行适当修正；督导者应把督导对象提交的议程作为征求意见稿，准备随时修正；督导过程中应尽量避免过早为督导对象提供答案，聆听比提供资料或给出答案更有帮助。
- **开展话题的技巧**：由简入难（由常见问题开始，逐步发展到特殊性问题）；包容（保持平静，不急于采取行动，积极聆听并尝试了解督导对象提出的问题）；专注地聆听（专注聆听最关注的事件，梳理感受，掌握最关注的事件及反应）；提问（收集督导对象对某事件的反应及其所能提供的独特资料）；保持沉默（对答复不满意或期待更多资料时，用沉默表示）。
- **同感与分享感受的技巧**：同感是督导过程中最基本也是最重要的技巧；督导者不要刻意与督导对象保持距离，而应关心督导对象；当督导对象谈到感受时，督导者要勇于面对，并能够就督导对象面临的状况给予回应；督导者应能够复述督导对象面对的问题，让督导对象知道督导者了解他的处境和感受。
- **要求督导对象完成工作和分享资料的技巧**：督导者必须对督导对象的工作表现负责，通过了解相关问题确保工作顺利完成，包括督导对象的动机、感受和面对的困难；为让督导对象顺利完成工作，督导者要收集有关资料，提供和分享相关资料，允许督导对象就资料提出问题。
- **督导会谈结束的技巧**：督导者应在每次督导结束时总结本次会谈讨论过的事项，并将讨论的收获作为日后工作的指引；留意督导对象在督导结束时才提出的问题，如果这类问题出现次数太多，可能就是督导安排出现了问题，需要对督导的形式、结构和议程作出检讨和重新安排。

三、督导方式中的技巧

（一）个别督导的技巧

个别督导是一个“一对一”会谈的过程，其会谈技巧主要有：聆听（从头到尾仔细聆听督导对象的谈话，在充分掌握信息的基础上作出判断）；补充（以资料、知识或归纳重点的方式补充督导对象谈话的信息）；提出疑问（适时向督导对象提出问题，帮助其开阔思路与视野，激发其走向新的境界）；进行评价（通过检查督导对象的工作情况，与其分享工作经验和想法）；提出建议（对督导对象提出处理服务对象问题和需求的具体建议和策略，协助督导对象拟订有效的工作计划）。

在态度和工作内容方面需要注意：诚恳地倾听督导对象的表述；仔细研究和批阅督导对象的工作记录、服务

报告，发现不足，明确督导重点；秉持接纳的态度，接纳督导对象的感受，鼓励督导对象对服务对象的问题和需求进行评价和判断，培养自主思考和批判反思的能力；提出评价和建议时语气应委婉，以免督导对象出现抗拒心态；根据丰富的经验和扎实的理论知识基础，及时提供示范，建议可行的方法和技术。

（二）团体督导的技巧

- **督导团体组成与运作技巧**：督导团体的规模通常由 2—7 人组成，规模主要根据机构性质、督导目标、督导对象特性、督导内容性质决定；督导团体的督导者与督导对象一般来自同一工作团队或同一个项目团队，特殊情况下也会组成跨部门或跨领域督导团体；团体督导必须定期且持续性地进行，通常每周或每个月举行一次，每次 1—2 小时；督导者在每次团体督导时应将督导内容、讨论事项、互动讨论过程及建议以书面文字方式记载，形成团体督导记录。

- **团体督导的主持技巧**：督导者须熟悉团体成员的姓名、性格，并与之建立良好关系；必须能引导团体成员集中注意力和形成向心力；应尽可能促使团体成员主动提出问题和建议、表达观点；讨论过程中宜富有弹性地进行适当修正，把握讨论进度、掌握讨论议题的广度和深度；应敏锐地察觉团体成员的潜在感受，并加以适当的处理和引导；应善于应对社会感情型和问题解决型的成员表述的观点，给予及时回应和引导，妥善处理和限制攻击型、偏激型成员；应在讨论的每个阶段作段落总结并形成结论，在督导结束时进行归纳，形成清晰具体的结论。

（三）同辈督导的技巧

- **同辈督导团体的组成技巧**：团体成员一般具有共同价值观，但观点可以不同；团体成员一般不超过 7 人，以确保团体有充分时间进行讨论，满足所有成员需求；团体成员要签订明确的契约，清楚说明会议召开的周期、地点、每次会议持续时间、会议程序等，明确成员角色分工；注意同辈督导会议的反馈，包括对督导过程进行全面反馈，既有正面反馈也有负面反馈，每三个月进行一次全面总结。

- **同辈督导会议组织的技巧**：设定基本规则，如均衡分配时间给每名成员表达意见和反馈，避免无意义的奖励式意见等；每一次会议都要安排一定时间让所有成员表达他们对团队的希望和需求；安排一些非正式交流时间，让成员在会议正式程序外有机会进行更加充分的交流。

（四）现场观摩督导的技巧

- **组织技巧**：前期筹备阶段（明确目标、精选现场观摩的服务、制定详细方案、提前通知）；现场组织阶段（专人引导、现场记录、互动交流）。

- **复盘技巧**：明确复盘目标；回顾关键环节；分析优缺点；深度互动与反馈；制定改进计划；总结经验教训。