

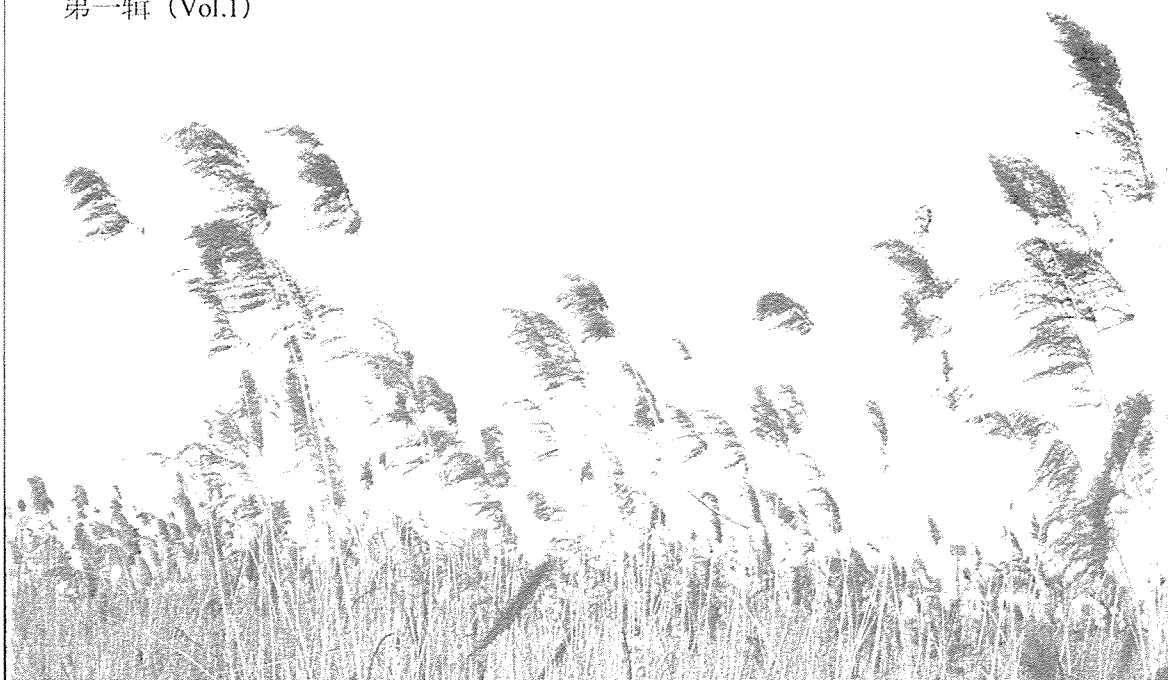
社会工作评论

Social Work Review

复旦大学社会工作学系 编 顾东辉 主编

 复旦大学出版社

第一辑 (Vol.1)



专业督导在机构发展中的角色与挑战——以山东济南为例*

马丽庄,邱吴丽端,袁芮^①

摘要:专业督导在社会工作专业化与职业化的进程中发挥了重要作用。督导制度在我国的建立相对滞后,本土服务机构的专业性和可持续性仍有较大提升空间。本文将结合一项在山东济南为期两年的社会工作督导计划,着重讨论专业督导在机构能力建设中的角色与作用,即如何紧扣个人督导与机构督导,改善机构发展的长远规划和具体安排,探索行业管理和机构培育的路径,促使机构实现长足发展。并对未来督导实践的发展方向提出建议。

关键词:专业督导;机构发展;能力建设;山东济南

一、社会工作服务:机构现实挑战与督导制度发展

专业社会工作在我国的重建始于20世纪80年代后期,至今已有近30年历

* 感谢黄志雄先生财政上支持香港中文大学社会工作系山东济南跨境督导计划。

^① 马丽庄,香港中文大学社会工作学系教授;邱吴丽端,香港中文大学社会工作学系博士生,袁芮,香港中文大学社会工作学系博士后。

史。继十六届六中全会提出“建设宏大的社会工作人才队伍”的计划以促进和谐社会建设,2010年4月中共中央、国务院又发布了《国家中长期人才发展规划纲要(2010—2020年)》,把社会工作人才作为重要的人才队伍来建设,我国社会工作迎来了前所未有的发展良机。“政府主导,教育先行”,是我国社会工作职业化与专业化进程中呈现的重要特征(王思斌,2011;熊跃根,2005)。另一方面,随着以能效导向和问责原则为主要标尺的新管理主义日益盛行(乔世东,2004)。如何提升从业人员的人力资本、创新服务机构的管理水平、培育其综合能力并使之常态化,已成为当前我国社会工作发展的首要任务,专业督导在这一实践过程中将大有可为(顾江霞,2012;沈黎、王安琪,2013;张莉萍、韦晓冬,2011)。

在社会工作专业化水平较高的西方国家,已建立起相对成熟的督导制度,是从从业人员工作过程中一种必要的咨询与继续教育的形式,用以协助掌握专业知识,建立专业自主,提升专业自我,探索专业认同,并最终促进专业成长(Kadushin & Harkness, 2002; 曾华源, 1995)。实际工作中一般采用行政督导和临床督导两种形式:前者以技术性指导和过程监督为核心;后者则强调从实用主义的角度出发,借助各种流派的心理治疗技术,对社会工作者和案主之间的关系进行分析和探讨(张威, 2015)。近年来,中国大陆的社会工作督导经由香港的发展和传递,开始逐步设立专门体制,出现了部分本土的督导员(Lam & Yan, 2015)。但是由于其“重技术传授,轻心理支持”的导向,加之没有配合组织发展、机构优化,机构的发展状况很难从根本上得到改善。总体来看,机构在发展策略上偏粗放式经营,自我管理能力和竞争力均有待提升(林顺利, 2014; 彭善民, 2010);专业服务理念较为缺乏(肖萍, 2006);项目化的管理模式难以为继(董敏, 2006)。

因此,机构督导势在必行。从交互影响的观点来看,专业督导不应局限于督导和前线工作者之间,还应扩展到包含服务使用者和机构的整个系统(Tsui & Ho, 1998)。在德国,机构督导,或称机构咨询、组织发展、机构发展,已被广泛应用到处理机构中员工之间、各部门之间的合作、员工与负责人之间的协作当中(张威, 2015)。而现今的中国,对机构督导的需求也反映在了近期的政策文本中,大力倡导加强民办社会工作服务机构的能力建设(capacity building),包括进一步增强内部治理能力,着力提升机构服务水平,建立健全联系志愿者制度,等等(民政部, 2014)。本文将结合理论,着重讨论专业督导在机构能力建设中的角色与作用,即如何改善机构发展的长远规划和具体安排,探索行业管理和机构

培育的路径,促使机构实现可持续发展。

二、专业督导与机构能力建设

(一) 机构能力建设的定义与目标

机构能力建设的定义分为资源和过程两种取向。资源取向注重机构的投入和产出,主张把能力建设视作“一个持续吸纳和整合有限资源的过程,因应不断变化的内外环境,产出恰当的活动、项目和服务来更有力地彰显其非营利的宗旨”(Freeman & Roming, 2005)。这些资源包括资金、社会网络、项目执行能力和倡导能力(Elliott, 2003)。过程取向则更为注重过程与使命的一致性,以及人力资本的发挥。它泛指一切用以实现机构服务宗旨的能力、知识、资源及人力资本的总和,也包含个人为了促使达成这一目标而采用的所有正式和非正式的过程与手段(Connolly & Lukas, 2002)。

机构能力建设的两种取向统摄于其总体目标,即改善机构所处环境中的各项要件,提升员工的知识和生产力,最终强化机构为案主需求服务的能力和机构的整体绩效(Blumenthal, 2003; Connolly & Lukas, 2002; Light, 2004)。短期而言,首要目标在于实现效用(effectiveness)的最大化,如提升机构的管理能力、开源节流。长期而言,一个健康、有能力的机构还应力求保证其服务的可持续性,如增强影响力,惠及更多的服务使用者,促进社区融合。

(二) 机构能力建设的方法与要素

正因为机构能力建设揭示了作为机构员工的个体以及作为改变目标的机构本身之间的无限张力,所以它往往成为我们工作的切入点。但它又是一项系统工程,其复杂性体现在尽管人们已就这一概念达成共识,具体操作方法却尚无定论。通常认为,能力建设包含五个基本要素,即策略、结构、过程、奖励、人事(Galbraith, 2002)。也有人认为它有六个维度,分别是:(1)使命、远景和策略;(2)服务输送和成效;(3)战略关系;(4)资源开发;(5)内部运作与管理;(6)领导力和治理模式(Fate & Hoskins, 2001)。可见,能力建设几乎涉及机构管理目标、运作、结果、反馈的方方面面。常见的机构能力建设措施包括:领导层的管治与发展(board development)、战略规划、技术升级、管理培训(Light, 2004)。尽

管众说纷纭,但实证研究表明,对于非营利机构而言,保持机构内部的一致性,进而打造机构整体合力,并且保持良好的外部环境、整合外部资源,都是不可或缺的重要部分(Joffres et al., 2004)。

(三) 专业督导在机构能力建设当中的角色与功能

在欧美国家,专业督导介入机构能力建设已经成为一大趋势。较之于内部督导,外部督导更加普遍(Leviton, Herrera, Pepper, Fishman & Racine, 2006)。外部督导员既可以是专职的自由职业督导员,在不同服务机构中提供督导,也可以是来自另一个机构的经验丰富的社会工作者。外部督导制的优势在于督导员与机构的等级结构、日常工作以及内部矛盾没有任何关联,督导者与被督导者之间容易建立起较好的信任关系(张威, 2015)。

通过对草根环保组织的观察,研究者总结出九项成功开展督导工作的原则:(1)系统视角(systems perspective);(2)注重社会文化脉络(contextual);(3)尊重机构本身的改变潜能;(4)在实践中改变(ongoing questioning and learning);(5)团队互相学习(team and peer learning);(6)包容不同的学习方式;(7)和机构保持信任关系;(8)注重机构本身的改变动机和准备工作;(9)不断巩固与创新(Innovation Network, Inc., 2001)。督导通常会采用以下几种方式:(1)咨询(consultation),即通过审阅资料、面谈等方式就机构现有弊端提供专业建议;(2)技术支援(technical assistance),包括实务培训,协助进行项目的开发与评估;(3)服务(services),即开展实际工作协助机构达成目标,如撰写文书、开展研究、规范资金管理、提出人事建议等。

能力建设有助于机构更好地服务案主和提供长期服务(Leviton et al., 2006)。行之有效的督导策略有助于增进督导和员工间的沟通,赢得资助,创造机会,以及强化技术(Patrizi, Gross & Freedman, 2006)。相应地,督导的角色应该超越传递简单的知识、技术,并渗透在点滴之中,启迪员工保持开放的学习态度,不断追求创新,将精益求精的精神深深植根于机构内部文化。

(四) 局限与启示

总体而言,尽管在机构能力建设过程中引入专业督导已得到广泛认可,但是相关的研究却极其有限(Sobeck & Agius, 2007),本土研究更是屈指可数(林顺

利, 2014)。机构能力建设的实际效果又往往囿于研究设计的缺陷而难以判断(Blumenthal, 2003)。西方经验在多大程度上适用于本土情境也有待考证(林顺利, 2014;彭善民, 2010)。

基于对以往文献的回顾(Connolly & York, 2002; Fate & Hoskins, 2001; Galbraith, 2002),本文尝试提出一个新的理论框架。树立系统思维,重视个体与环境之间的二元互动。在此主旨之下,整合四大模块,相辅相成(见图1)。它们分别是使命、远景、策略;内部运作与管理;资源开发与拓展;过程与绩效控制。诚然,脱离中国的行政管理体制、等级观念、面子文化、人际关系模式来谈论如何督导,乃无源之水、无本之木。有鉴于此,我们冀望通过分享在山东济南的督导经验,言明在具体实践中所秉承的原则,即如何结合当时当地的客观情况,协助员工在机构内树立明确的发展与服务理念;如何加强对服务过程的控制,包括团队合作意识、流程管理、时间观念;以及如何全面开展对服务质量的评估。这个供社工专业督导参照的思维框架,强调服务发展与管理效能之间的相互关系,超越技术传递的立意,以培训专业全才为目标,以期增进内地社工开拓资源、创新服务和带领团队的能力。

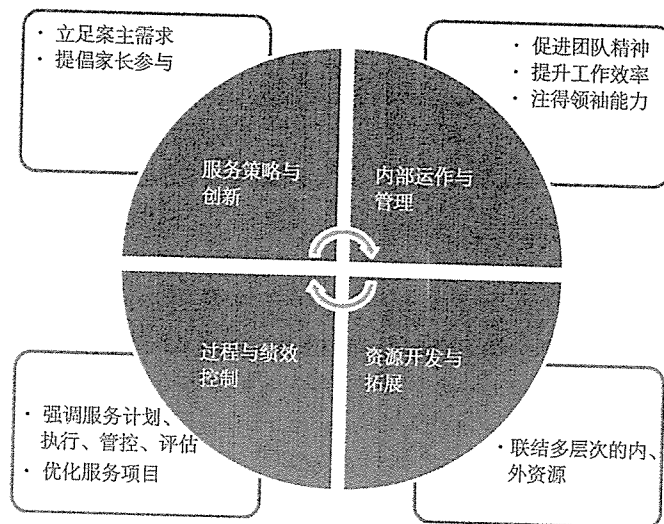


图1 机构能力建设的要素

三、以山东经验为例阐释专业督导如何参与机构能力建设

督导团队服务的基爱智障人士服务中心是一所小型的康复服务单位,由6名工作人员组成(1名中心主任、1名副主任及4名导师)。服务对象是中心的学员,以中度智障人士为主,年龄介乎14至40岁,人数维持在20人左右,其中有一半在中心留宿,周末才回家。由于智障人士服务中心的架构简单且规模较小,中心的营运费用主要依靠服务收费、学员学费及住宿费,某些服务项目会申请地区政府或半官方组织的拨款,中心的财务支出部分靠理事会主席捐助,因此中心享有较高程度的服务自主性和弹性,而且在具体的工作执行上,依赖的不是科层架构的管理,而是团队成员间的默契与协作。

服务中心从2011年开始邀请香港督导赴鲁开展实地督导。督导的专业背景多元化,在机构行政管理(特别是康复服务管理)、家庭治疗辅导等方面都具备丰富的经验。督导过程主要围绕三方面展开,分别是服务发展、机构发展和社工个人发展。督导的重点集中在两方面,一个是员工实务工作层面(例如,督导发现有员工对工作的认识很模糊),另一个是员工的思维层面(例如员工较注重学员在行为表现、能力表现的改进,而较少从其发展阶段和情感层面看待其需要)。

值得一提的是,因为属于外部督导,在工作开始之前,督导十分重视与受督导工作人员之间关系的建立(engagement)。因为在与工作人员互不熟悉的情况下,真心的交流难以进行,督导成效亦会受到影响。于是,督导用亲和的态度与工作人员交流,使工作人员更愿意与之相处,又利用非上司、下属的关系,慢慢地开始建立起信任关系,整个督导过程得以在互信的基础之上进行。督导亦可借此详细地掌握工作人员对改善服务的看法、对事业发展的抱负以及对督导的期望,并与他们一起制订个别化的工作目标。以下我们将围绕上文所述的督导框架,阐释具体的督导策略。

(一) 使命与愿景

这一环节中督导的目标在于将工作价值、工作原则具体化,培育共同的工作理念,凝聚向心力。

首先要建立健全基本的服务价值与原则。康复工作的信念是奠定服务方向的基石,正如世界卫生组织编订的《残疾人权利公约》中指出的,社会不应单从慈善、医疗和照顾的角度看待残疾人,而应确保残疾人拥有平等、公正和自决等合法权利(World Health Organization, 2006)。有鉴于此,督导团队固然鼓励工作人员和家长寻求合适的训练方法来改善智障人士的学习模式,提升智障人士的个人能力,让他们更容易适应社会的转变和要求。但是,更为重要的是,要缔造尊重、平等和融合的社会文化,带动社会大环境发生改变。因此,督导过程十分重视带动人与人之间的平等相处、尊重和包容,提升受督导员工对智障人士平等自决的重视,消除慈善、医疗和照顾的较为被动、消极的看法,让机构的工作人员拥有这些基本价值。尊重个人价值既要成为机构员工拥有的共同信念,更要体现在服务环境与日常活动流程的设计,以及工作人员与智障人士的相处方法当中。督导在济南提供督导期间,亲自在中心进行实地观察,参与智障学员的活动,细心聆听工作人员逐一介绍学员们的兴趣、脾气和生活习惯。这种关注触及了员工对智障学员的内心真切感受,促使他们更深入地反思自身价值观、检视专业关系,进而提升觉察能力。

专业督导的另一个重要功能是巩固服务机构实现服务理念的能力。在济南智障中心,督导带领员工结合“在社区康复”的服务远景,确立以“家庭为本”的服务理念。目前,全球康复服务的主流以社区为基础,着重提高残疾人及其家庭的生活质量,并满足他们的基本需要及确保他们融人和参与社区当中(World Health Organization, 2010)。而家庭为本的服务思维则是以发展家庭系统的功能为目标,借由社区层面的正规及非正规服务支持,让家庭的潜在资源和能力得以发挥(Holland, 2006)。两相结合,不但能给智障人士的生活权利和质量带来更大的保障,而且使得他们的家庭成员在面对残疾带来的影响时,可以兼顾三种身份,即机构服务的伙伴、智障人士权益的倡导者和监察者。例如,培养员工的系统思维(systemic thinking),鼓励员工带领学员走进社区,强调环境在促进智障人士社区参与方面的重要性。这一做法有助于寻求与社会环境、个人需要互相配合的服务手法和管理方式,令机构的服务更具策略性和针对性;同时,还有利于鼓励员工在意识到环境因素的影响之后采取適切行动来改变环境,让学员在中心更好地生活和学习。

(二) 服务策略与创新

营造家长参与的服务文化,以需求为导向,听取受助者的声音,亦让他们成为协助推动服务变革和创新的重要资源。这既是制订服务框架的根基所在,又是创新服务模式的必由之路。例如,从几次会面与访谈中,督导发现家长对智障成人子女的关注非常热切,他们在养育子女的过程中培育出坚毅的品质,谈话里没有消极的埋怨;同时,他们还积极寻找各种方法来帮助孩子,特别是在医疗保障机制及职业出路方面。不寻常的人生经历促使这群家长积累了一定的对内地的康复政策及公民权利的认知,亦增强了家长之间的互助意识,他们一致认同自己要不断努力为孩子争取和创造更为理想的生活环境,只是他们尚未形成具体的目标和方案。因此,督导建议中心工作人员有步骤地走近家长、为家长充权(empowerment),进而与家长携手推动地方政府、居民组织及社会上不同层面的人士多关注智障人士的需要,为他们子女将来的照顾及就业寻找出路。由此中心搭建了家长互助平台,家长可以自由表达,讲述实际困难,分享心路历程,工作人员不再是专家、顾问,而是化身为合作者与促进者,这就消弭了自上而下的工作方式的种种弊端,为协商、充权、自我成长创造了可能。在具体实践的过程中,督导通过亲身示范和焦点讨论,结合微观技巧的传授(如回应组员提问的态度、技巧,领会处理小组气氛的方法)与深层需求的发掘(如共同分析与探索服务对象言语背后渗透的多重需求),鼓励工作人员在考虑中心服务方向时多加听取家长的意见,逐步建立起从服务对象的需求出发的文化。值得一提的是,家长群体已萌生了更强烈的参与意识,根据他们的需求,中心一方面可以考虑提供更多的信息供当地政府参考,提高相关组织对智障人士的认识;另一方面,还可以创造更多的机会,使他们能够向地方政府官员、民间团体及负责制定政策的人士表达需要。由此可见,需求导向的服务理念与家长参与的服务文化为机构的发展注入了更大的活力和更具持续性的生命力。

(三) 内部运作与管理

如果说机构的使命、愿景与策略是能力建设的灵魂的话,那么对内部运作系统的培育与管理则是能力建设的体魄和肌理。在这一环节中督导的目标是建立鲜明的团队文化,营造良好的团队氛围,提升团队的整体效能;核心是分工与合

作,既专注细节,又凝聚合力。

首先,针对员工的专长发展制订任务分工。督导与中心主任在详细了解各同事的学历背景、工作经验、专长以及他们对自己专业发展的期望的基础之上,结合中心所需发展的项目及相关职务,进行配对,目标是让每一项重要的项目均由一位中心工作人员负责管理及推动。这样做有两个好处:第一,对工作动力而言,工作人员的承担感和责任感会因被委派了重要项目而增强;第二,对督导效果而言,由于会根据分配到的工作任务和职能角色来设定个别督导的范畴,督导就可针对该项服务为其提供更为深入的专业督导。例如,获委派负责设计训练课程的同事,会特别关注特殊教育、智障成人职业培育,以及课程大纲规划的书籍和教材;会主动提出相关的问题,带领团队成员思考,为学员制订训练的目标。至于负责发展外展服务(即到家里为智障成人提供服务)的同事,则会深入了解这些智障人士和家庭成员相处的情况,学习探讨如何通过家长辅导让智障人士在家里也可以得到学习的机会。这种以发挥岗位效能为督导基础的取向,令整个督导过程的焦点更为清晰,而接受督导的工作人员也会感到自己在特定领域的知识和技术水平得到了提升,借此亦将整个机构的服务带到更高水平。

其次,提升团队精神与合作默契,从而提升团队的整体效能。如前所述,督导的成效往往从两个维度来判断:短期成效是指有无协助中心就其所面对的困难找到妥善的解决方法;长期成效则是指中心的服务效益能否得以维持,这有赖于工作人员是否积极发挥团队合作精神。对基爱中心,强调团队合力有这样两个特别考虑:一方面是由于中心的架构本身相对简单且规模较小,故在具体的工作执行上,中心更为注重团队成员间的默契和协作,而非依赖传统的科层架构式管理。因此,团队成员间的沟通与合作成为促进服务水平提升的关键因素。另一方面,团队整体效能的增强还有助于促进智障学员的学习和发展。对学员而言,若周边的人每次都能给予一致的回应,有利于帮助其习得并养成习惯。因此,在康复服务中,工作团队成员间的默契对学员的学习有直接和正面的影响。此外,督导还协助改善了中心内部的汇报系统,特别是在制订中心的服务计划时,确保每位同事均有一定的参与机会,让员工在实际的计划过程中协商讨论;又在执行过程中共同努力、合作完成。

最后,采取自我导向学习(self-directed learning)的督导方式,激励工作人员主动思考、不断寻求自我完善和巩固团队合作的模式及态度,期待他们发展出

与当地的制度、文化、生活习惯相适应的社会工作服务手法。之所以采用这样的督导方式,与受督导工作人员均是在职成年人这一特点密不可分。按照成人教育学的观点,学习者有自我学习的潜能,老师的作用在于促进学习者明白学习的价值,了解现实表现及期望中的差异,从而提升学习者的表现;鼓励学习者参与决定;树立以生活为本(life-centered)的学习导向,学习应用于日常生活的新知识及技能;让学习者接触表现优秀的模范例子及提供职业辅导,促进他们准备学习;依据学习者不同的人生经验,提供个别化学习和体验式教学等等(Knowles, 1973)。在督导初期,着重支持性功能,以期与受督导者建立互信关系,然后再进一步因材施教,引导其整理工作思路及想法。例如,面对热心引进新服务的工作人员,督导会细致引导,作出可行性分析,筛选适合与不适合的项目,借此增强其对未来工作的投入感和责任感。又如,通过要求工作人员撰写项目计划书,督导会协助他们将初始想法具体化,确定各项工作的优先次序;并且在执行阶段引导他们多加寻求当地资源,逐一落实各个设想。在自主学习的过程中,督导特别运用了自我导向的提问方式,引导工作人员更审慎地考虑和更精密地设计、实施及推广服务项目,一方面从细节入手提升工作人员的敏锐度和专业性,另一方面从宏观出发强化机构的整体效能。比如,怎样安排不同学员参与打造中心的空中花园以达至最佳效果,由谁负责定期搜集、整理家长资源图书馆的资料、物资并向有需要的家长推广。这些无不是关系到整体服务素质但又极易被忽视的重要细节。这种以员工自我导向学习为主的督导方式,对我国社会工作专业发展尤为重要。通过督导不断地提问与引导,一方面,受督导人员的工作动机逐渐提升,也逐步发展出更体察细节、关照整体的工作态度与手法,进一步明晰分工、合作的理念,并通过切实的行动提升机构的整体效能;另一方面,督导从中亦可聆听一线员工的想法,吸取他们从一线经验中获取的知识,构思未来服务手法的取向。

(四) 资源开发与拓展

运作资金和资源不足常常是制约机构长远发展的关键因素,如何增强自身的造血功能,联结多层次的内外资源,规范资金计划、分配与使用就成为一项重要课题。督导从以下几方面入手改善现有状况。

第一,开源节流,整合资源。主动拓宽资金来源,积极争取企业、基金会和社

会各界资助,建立健全财务管理制度。例如,鉴于智障中心规模较小,难以获得大企业和基金会的拨款,本着把学员带进社区的理念,鼓励受督导人员带领机构学员走进社区,动员社区的力量。需要注意的是,只有把动员行为与机构的使命、愿景、策略相结合才能取得更好的成效,因为寻求社区支持实则是康复理念被内化之后的结果,这一举措从长远来看旨在提升社区居民对精神障碍的了解与认识,与“在社区康复”的理念相契合。此外,工作人员还容纳社区里不同背景的人士走进中心成为义工。随着智障学员与社区人士接触的增多,彼此之间的情感联系也更为紧密。不同于整笔拨款或捐款,中心收获更多的是来自附近居民的心意,包括面粉、清洁用品、节日礼品等。聚沙成塔式的捐助让关爱中心拥有了日益丰厚的非正式资源(informal support)。

第二,开拓视野,创新服务。这是中心持续改善与深化的力量之源。例如,安排受督导人员到香港的智障成人服务机构进行实地考察。他们探访的机构包括智障成人宿舍、庇护工场、家长组织及家长资源中心等。除了实地参观外,督导还为他们提供了不少参考资料,包括香港政府部门(如教育局、社会福利署及劳工署)的门户网站等。参观访问的首要目的是鼓励工作人员结合中心的目标和愿景、已有资源、服务现状,选择适用于中心的服务方案。在督导的协助下,到访团队成功地拟定了切实可行的方案计划书,并且制定了具体的方案执行步骤。

(五) 过程与绩效控制

优质的服务效果取决于服务提供过程中的多个环节,这就要求我们首先加强流程管理与强化时间观念。在首次实地考察中,督导发现团队的工作人员对智障学员的爱心及接纳度极高,大部分学员也都愿意配合工作人员的指令,表现得友好及善于合作。但是,智障学员做事和参与活动的主动性较弱,他们在中心的生活似乎欠缺方向感。督导同时还发现中心整体的时间管理观念不足,团队对于在指定时间内完成特定任务的时间管理意识不强。这或许与智障人士服务中心的工作人员较容易接纳学员的“慢”有关,故大家对事件的敏感度略低。在督导的协助下,中心重新编订了作息时间表,加强了活动安排上的流程管理。每一训练项目均辅以细化的目标、细节的程式安排,以及教导学员的具体计划。这样的改革突破了零散的行为控制和个别治疗的局限,模块化的行动方案让学员逐步掌握了生活的节奏感,培养了良好的生活习惯,改善了他们的适应性,不再

会因为工作人员突如其来的要求而产生情绪波动或抗拒,也领会了在不同环境下作出相应配合的必要性。这对中心工作人员而言也大有裨益,特别是大大提升了他们把握时间节奏的能力。

除此之外,督导还协助中心主任、副主任做了一系列强化团队整体效能的工作。例如,改善中心内部的汇报系统,提供有关项目计划的大纲草案作参考之用,让他们带领团队,大家互相合作完成计划。督导鼓励员工在活动完成后进行即时检讨,其重点不单是寻求改进方案,更重要的是及时处理工作层面上出现的矛盾,尽早消除彼此之间可能存在的误会。

一般来说,管理者在过程和绩效控制方面会偏重效率和服务数量的计算,因此造成员工倾向于为服务对象提供直接服务,而较少从问题缘由和环境因素出发进行干预。与之相反,本次专业督导团队考量和判断的重点,绝非员工做了多少工作,而是实际的工作效果。这与系统思维一脉相承,鼓励员工结合环境与直接服务两个范畴,力图从根本上改善个案的问题,达致更为优化的绩效。以下将以一个自闭症学员的个案咨询(case consultation)为例,阐释如何理解和干预环境因素以应对学员的行为问题。该学员初到中心时情绪非常不稳定,有攻击性行为和自残行为。每天早上返回中心就躺在大厅的沙发上,咬自己的鞋,饿的时候便大声叫嚷。对于该个案,督导引导工作人员探索、评估维持其行为问题的环境因素,然后针对如何改变环境作出明确的安排,增强其适应能力,最终期望通过环境改变与优化训练流程使其在情绪与行为上产生正向转变。首先,工作人员移走了沙发,促使该学员跟随其他人坐在凳子上,但未强制其加入活动。随着中心加强活动流程管理,该学员也慢慢在观察中掌握了活动的节奏与流程,而这正是符合自闭症患者特征的良方,他的情绪日趋稳定,适应性逐步增强。另一方面,督导还提议工作人员在特定房间或位置开展个别训练,进一步提高学员的专注度,并通过即时的奖励与回应,提升他的合作表现。由此可见,合理调整环境、善用个别治疗,即使面对同一个情境,优化之后的服务项目将会带来更为深远的改善;而要实现这一跨越式的发展,单靠技术提升是远远不够的,更为重要的是培养系统思维,找到环境与个人之间的最佳平衡点。

四、总结、讨论与建议

社会工作作为舶来品,其本土化议题向来都是学界和业界关注的热点内容。建立并完善符合本地需要且规范、有效的服务模型,不断规范服务内容、方法和操作流程,既是为案主负责的要求使然,亦是提升专业服务水平的目标所向。因此,通过加强社会服务机构的整体实力,推动机构的规范化与制度化建设,业已成为促使机构、服务实现可持续发展的重要途径。而机构能力建设则成为这一发展进程中的助推器,它包含战略谋划、项目运作、资源整合、创新发展和组织管理等多方面的复合型能力。将专业督导渗透到机构能力建设当中有利于协助机构改善长远规划和具体安排。具体而言,机构督导的成效不应只局限于让前线工作人员掌握一套特定的技术以回应服务需求,关键是要让他们懂得寻求与社会环境、个人需求互相配合的服务手法和管理方式,令机构的服务更具策略性和针对性。本文建议,专业督导介入机构能力建设时须把握以下五大要素:(1)机构使命与愿景,即内化理念价值,培育共同愿景;(2)服务策略与创新,即立足案主需求,提倡家长参与;(3)内部运作与管理,即促进团队精神,提升工作效率,注重领袖能力;(4)资源开发与拓展,即联结多层次的内外资源;(5)过程与绩效控制,即强调服务计划、执行、管控、评估,同时不断优化服务项目。

纵览督导内容,对工作人员个人层面的督导与对机构层面的督导环环相扣、密不可分。理想状态下,机构和工作人员可以同时做出改变,相互配合、相得益彰。在个人与机构层面交错的整个督导过程中,处处体现出社会工作专业的一个重要视角,即重视人与环境互动关系的系统思维,目标在于增进工作人员分析个人与环境之间关系的能力。这不仅仅是具体生活环境的变化,诸如教室布置、学习流程和服务设施的改善,更重要的是推动人与人之间互动方式的转变。当工作人员能从多个角度去探索、思考学员的问题和学习需要时,不同层次的介入方案和手法便会自然形成。工作人员看见的将不再是学员的表面行为,而会更加明白自己的态度、处理问题的方式带来的影响,以及清楚地认识到不同的对待方式都会带来截然不同的效果。例如,从社会系统与学员个人及其家庭的互动关系出发,工作人员积极地关注学员的出路和未来,他们期望带领学员融入社区,鼓励志愿者加入活动,让社区接纳智障人士,共同创造一个充满关怀与包容

的社区。

在系统思维的指导下,中心团队成员整合资源,集思广益。在整个督导历程中,倚赖的绝非专家式的指导模式,而是平等、开放、坦诚的讨论过程,讨论带动思考,架起通向创新的桥梁。在开放的氛围中,才更有可能聆听、发掘每位工作人员独特的想法和观点。当他们感到自己的意见被尊重时,成长的动力就会变得更强。

本文所引案例的特别之处在于专业督导的外来者身份——集外部督导与外地督导于一身。作为外部督导,须对机构工作相当熟悉与了解;作为外地督导,具备文化敏锐的触觉是必要的个人素养。外来督导一方面要反省原地与当地在文化脉络方面的异同,还须不断学习当地的文化风俗习惯,切忌以高高在上的姿态指挥接受督导的机构员工,而背弃了专业督导的核心精神,即协助机构自立自强、建立能力资源。

此外,鉴于本土督导人才需求量激增但又普遍资历尚浅的情况(张莉萍、韦晓冬,2011;顾江霞,2012),笔者建议继续加强对这批本土督导的再督导。随着近年来社会工作人才队伍建设速度加快,督导人才的缺口也进一步加大。不仅大量初上岗的一线专职社工在开展服务时需要得到专业指导,同样地,仓促催生的社工机构在员工评估、团队建设、项目管理、服务质量等诸多环节上也亟待指引。如果没有经验丰富的督导提供专业意见,无论是个人还是机构都很难取得长足进步。因此,有必要完善现行督導體制,重视对本土年轻督导进行再督导和培训。例如,从其他社会工作专业化水平较高的华人地区(如中国香港地区、中国台湾地区、新加坡)引进外来督导,逐步催生本土社会工作高级督导人才。

立足机构,针对服务,通过专业督导,员工的社会工作价值及操守得以强化,设计及提供服务的效能感稳步提升,机构的行政管理、工作文化不断调试与优化,作为服务使用者的学员及其家长也真切感受到了环境改善所带来的益处,可谓是一次成功的探索。借此督导经验的整理,也可勾画出培养社工领袖人才的框架。为了进一步巩固实践成果和积累本土化的干预手法,未来的学术研究和实务工作可以从行动研究和领袖训练等角度出发加以尝试。发展行动研究,可以帮助我们更为长期、深入地考察具体措施对于机构能力建设的作用(侯欣,2004;Sobeck & Agius, 2007)。以本项目中的志愿者服务为例,通过对他们主体经验的考察,我们可以获取“社区康复”理念背后更为翔实的资料和更为广阔的

图景,有助于我们在将来的服务中根据服务需要和服务提供者的比较优势,吸纳更多的利益相关者,共筑关爱的社区。加强领袖训练,亦不失为一个可行的方案。一方面针对机构领导者,考虑到本土领袖构成不同于国外,且专业背景较为多元的特点(既包含领班社工机构的高校教师、专业和非专业出身的创业者,又包含有官方背景的机构负责人等等),可考虑采取不同的策略,增进其职业化的管理能力(林顺利,2014)。另一方面,针对机构员工,在提升业务水平的基础之上,还应注重培养综合能力,协助其拟定长远的职业规划,只有合理、有效地开发人力资本,为机构发展提供强大的人力支持,才能从根本上推动机构发挥更大的效能(万婧,2014)。

参考文献

- 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”,《社会福利(理论版)》2012年第8期。
- 侯欣:“论行动研究在社会工作实习教育中的作用”,中国社会工作教育协会成立十周年庆典暨社会工作发展策略高级研讨班,2004年。
- 林顺利:“论政府购买公共服务背景下社会工作机构能力建设的五个基本问题”,《社会工作》2014年第3期。
- 民政部:“民政部关于进一步加快推进民办社会工作服务机构发展的意见”,引自 <http://www.mca.gov.cn/article/zwgk/fvfg/shgz/201404/20140400622265.shtml>。
- 彭善民:“上海社会工作机构的生成轨迹与发展困境”,《社会科学》2010年第2期。
- 乔世东:“新管理主义对社会工作的影响”,《华东理工大学学报(社会科学版)》2004年第2期。
- 沈黎、王安琪:“本土社会工作督导运作状况研究——基于上海社会工作实务界的探索性分析”,《社会工作》2013年第1期。
- 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”,《社会》2006年第3期。
- 万婧:“论社会工作人才开发路径的构建”,《现代经济信息》2014年第13期。
- 王思斌:“中国社会工作的嵌入性发展”,《社会科学战线》2011年第2期。
- 肖萍:“社会工作实习教育模式的本土性探讨——资源概念的引入”,《南京社会科学》2006年第3期。

- 熊跃根：“转型时期中国社会工作专业教育发展的路径与策略：理论解释与经验反思”，《华东理工大学学报(社会科学版)》2005年第1期。
- 曾华源：《社会工作实习教学：原理及实务》，台北师大书苑1995年版。
- 张莉萍、韦晓冬：“中国社会工作本土化实践：督导人才培养研究报告——以珠江三角洲地区为例”，《华东理工大学学报(社会科学版)》2011年第6期。
- 张威：“社会工作督导的理论与实践分析：国际发展与国内现状”，《社会工作》2015年第3期。
- Blumenthal, B. (2003). *Investing in Capacity Building: A Guide to High-impact Approaches*. New York: Foundation Center.
- Connolly, P., & York, P. (2002). Evaluating Capacity-building Efforts for Nonprofit Organizations. *Od Practitioner*, Vol. 34, No. 4: 33-39.
- Connolly, P., & Lukas, C. A. (2002). *Strengthening Nonprofit Performance: A Funder's Guide to Capacity Building*. St. Paul, MN: Amherst H. Wilder Foundation.
- Elliott, G. (2003). *Measuring Capacity and Capacity Building in Nonprofit Organizations: A Large Sample Study of AmeriCorps VISTA*. Paper Presented at the Annual Conference of the Association for Research on Nonprofit Organizations and Voluntary Action (ARNOVA), Denver, CO.
- Fate, P., & Hoskins, L. (2001). *Organizational Assessment Guides and Measures*. Saint Paul, MN: Wilder Center for Communities.
- Freeman, D., & Roming, L. (2005). “The Unity Foundation's CQ: Capacity Benchmarking and Capacity Building”. In L. Bartzak (ed.), *A Funder's Guide to Organizational Assessment* (pp.97-111). St. Paul, MN: Fieldstone Alliance.
- Galbraith, J. R. (2002). *Designing Organizations. An Executive Guide to Strategy, Structure, and Processes*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.
- Holland, T. P., & Kilpatrick, A. C. (2006). “An Ecological Systems-social Constructivism Approach to Family Practice”. In T. P. Holland, & A. C. Kilpatrick (ed.), *Working with Families: An Integrative Model by Level of Need* (pp. 15-33). Boston, MA: Pearson Education.
- Innovation Network, Inc. (2001). *Echoes from the Field: Proven Capacity-building Principles for Nonprofits*. [http://www.innonet.org/client_docs/File/echoes_screen.pdf.]
- Joffres, C., Heath, S., Farquharson, J., Barkhouse, K., Latter, C., & MacLean, D. R. (2004). Facilitators and Challenges to Organizational Capacity Building in Heart Health Promotion. *Qualitative Health Research*, Vol. 14, No. 1: 39-60.

- Kadushin, A., & Harkness, D. (2002). *Supervision in Social Work (4th ed.)*. New York: Columbia University Press.
- Knowles, M. (1973). *The Adult Learner: A Neglected Species*. Houston, TX: Gulf Pub. Co.
- Lam, C. M., & Yan, M. C. (2015). Driving Ducks onto a Perch: The Experience of Locally Trained Shenzhen Supervisor. *China Journal of Social Work*, Vol. 8, No. 2: 182-194.
- Leviton, L. C., Herrera, C., Pepper, S. K., Fishman, N., & Racine, D. P. (2006). Faith in Action: Capacity and Sustainability of Volunteer Organizations. *Evaluation and Program Planning*, Vol. 29, No. 2: 201-207.
- Light, P. C. (2004). *Sustaining Nonprofit Performance: The Case for Capacity Building and the Evidence to Support It*. Washington, DC: Brookings Institution Press.
- Patrizi, P. A., Gross, E. K., & Freedman, S. (2006). Strength in Flexibility: Lessons from a Cluster of Capacity Building Grants in the Juvenile Justice Field. *Evaluation and Program Planning*, Vol. 29, No. 2: 162-170.
- Sobeck, J., & Agius, E. (2007). Organizational Capacity Building: Addressing a Research and Practice Gap. *Evaluation and Program Planning*, Vol. 30, No. 3: 237-246.
- Tsui, M. S., & Ho, W. S. (1998). In Search of a Comprehensive Model of Social Work Supervision. *The Clinical Supervisor*, Vol. 16, No. 2: 181-205.
- World Health Organization. (2006). Convention on the Rights of Persons with Disabilities and Optional Protocol. [<http://www.un.org/disabilities/documents/convention/convoptprot-e.pdf>.]
- World Health Organization. (2010). Community-based Rehabilitation Guidelines. [<http://www.who.int/disabilities/cbr/guidelines/en/>.]

(责任编辑:王川兰)