Advances in Social Sciences 社会科学前沿, 2024, 13(8), 331-339
Published Online August 2024 in Hans. https://www.hanspub.org/journal/ass
https://doi.org/10.12677/ass.2024.138710

Hans汉斯

嵌入视角下民族地区社会工作服务站的督导模式研究

黄燕君，崔　娟

广西科技大学人文艺术与设计学院，广西　柳州

收稿日期：2024年6月20日；录用日期：2024年7月31日；发布日期：2024年8月9日

摘　要

我国目前大量社工站存在缺乏专业督导、专业工作人员缺乏、社工站服务专业性不突出等问题，尤其是少数民族地区乡镇社工站缺乏专业督导问题尤为明显。一个优秀、专业的督导可以协助社工站早日发展成为成熟的社工站，更好地为人民群众服务，提高民生保障质量以及加强基层社区治理等方面具有极为重要的作用。因此，乡镇社工站需要专业的督导来指引、帮助社工站更好、更高质量的发展。文章从目前广西乡镇(街道)社工站实际督导类型分析入手，借用嵌入视角作为理论支撑，探索有效、合理的民族地区乡镇(街道)社工站督导模式，希望能从本研究中发现和总结出适合民族地区乡镇社工站专业化发展的督导运行模式，完善督导指导体系，以兹更好地服务困难群体，提高乡镇社工站的服务专业性。

关键词

嵌入视角，社工站，督导模式

Research on the Supervision Model of Social Work Service Stations in Ethnic Areas from an Embedded Perspective

Yanjun Huang, Juan Cui

School of Humanities, Art and Design, Guangxi University of Science and Technology, Liuzhou Guangxi

Received: Jun. 20th, 2024; accepted: Jul. 31st, 2024; published: Aug. 9th, 2024

Abstract

At present, a large number of social work stations in our country suffer from problems such as

文章引用: 黄燕君, 崔娟. 嵌入视角下民族地区社会工作服务站的督导模式研究[J]. 社会科学前沿, 2024, 13(8): 331-339. DOI: 10.12677/ass.2024.138710

lack of professional supervision, lack of professional staff, and lack of prominent professionalism in social work station services, especially in rural areas with ethnic minorities, where the lack of professional supervision is particularly evident. An excellent and professional supervisor can assist the social work station in developing into a mature social work station as soon as possible, better serving the people, improving the quality of livelihood guarantee, and strengthening grassroots community governance, which plays an extremely important role. Therefore, township social work stations require professional supervision to guide and help them develop better and higher quality. Starting from the analysis of the actual supervision types of social work stations in townships (streets) in Guangxi, this article uses an embedded perspective as theoretical support to explore an effective and reasonable supervision mode for social work stations in ethnic areas. It is hoped that this study can discover and summarize a supervision operation mode suitable for the professional development of social work stations in ethnic areas, improve the supervision and guidance system, and better serve disadvantaged groups, thereby improving the professionalism of social work stations in townships.

Keywords

Embedded Perspective, Social Work Station, Supervision

Copyright © 2024 by author(s) and Hans Publishers Inc.
This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).
http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/
Open Access

1. 引言

2016 年底，广西开启了培养社会工作督导人才项目，此项目由区民政厅根据广西社会工作专业人才队伍建设发展需要而实施，且该项目由来自广州的社会组织进行承接，该项目旨在培养一批熟练掌握专业督导方法与技术、具备丰富实务经验，能够带动民族地区社会工作服务人才成长的社会工作督导人才。自 2020 年推动乡镇(街道)社会工作服务站以来，广西走出一条极具民族特色的发展路径，并取得了良好的收获，目前全区成立了 1253 个乡镇(街道)社会工作服务站，覆盖率达 100%；2020 年督导人才正式投入乡镇(街道)社工站运营工作中，把督导人才落实到每一个站点，协助站点社工明晰自己的定位、明确服务内容与服务方向、提升社工的专业技能与理论知识，提高社工的专业认同感等。

广西在全区各市县乡镇(街道)社会工作服务站开展专业督导工作，引领全区社会工作服务站的有效发展，推进民族地区基层群众生活质量。成熟的督导体系有利于促进民族地区社工站更好地实现本土化发展，也能促进民族地区社会工作的发展。而广西作为少数民族地区，由于经济发展水平较低、社会工作的发展相对滞后等因素，导致社会工作督导的发展也较为单一、薄弱。因此，探索民族地区社工站的督导模式已成为民族地区乡镇(街道)社工站相关研究工作的当务之急。本文从目前广西乡镇(街道)社工站实际督导类型分析入手，借用嵌入视角作为理论支撑，探索有效、合理的民族地区乡镇(街道)社工站督导模式。

2. 文献回顾

2.1. 关于社会工作督导的作用与角色方面研究

舒尔曼在《社会工作百科全书》中指出：督导兼有行政、教育和支持三种功能，这三种功能相辅相成，不可或缺[1]。Kadushin 和 Harkness 认为督导是社会工作专业的一种传统方法，通过高质量、有效的

督导把社会工作专业理论与技能传授给社会工作者[2]。Liz Beddoe 认为督导等同于是社会工作的“助产士”，督导致力于社会工作的专业化发展，融入社会工作的结构中，是社会工作发展的基本实践和配置[3]。Kieran O’Donoghue 发现社会工作督导在社会工作实践中的重要性一直深受国际各界学者的重视[4]。中国学者认为社会工作督导具有“监督”与“使能”双重作用[5]，是我国社会工作本土化、专业化发展和创新基层社会治理的重要力量[6]。还有学者指出社会工作督导是通过整合项目任务执行的功能性督导、项目经验学习的成长性督导以及项目服务处境的反身督导来促进社工的服务自觉和自决能力[7]。还有学者认为督导通过扮演教育者、协调者、支持者、同行者、评估者的身份和角色，并运用专业的督导技巧，以此提高被督导者的专业实务能力、专业服务能力和专业方法技巧[8]。

2.2. 关于社会工作督导模式研究

社会工作督导模式是指运用社会工作专业理论与分析框架来描述、理解社会工作督导过程中督导者与被督导者的行为关系准则[9]。督导模式并不是一成不变的，也不是单一的，而是多元的、持续更新的。Ericksone 以社会学中的互动理论为基础，提出了社会工作互动的督导模式，并且将其分为了发展模式和与成长取向模式。Holloway 提出了系统取向的社会工作督导模式，即以督导关系为核心，以督导功能、督导任务、督导者、被督导者、机构因素为辅的社会工作督导模式[10]。Marion Bogo 和 Elaine 提出了 ITP 环形模式，该理论较好的解决了社会工作督导理论与社会工作实务脱节的问题[11]。Kieran O’Donoghue 和 Ming-Sun Tsui 在回顾 1970~2010 年的八十多篇研究的基础上，指出未来国外社会工作督导的发展趋势是要形成经验为主的督导模式，更加注重结果评估和跨国的比较研究[12]。

马凤芝以北京大学社会学系社会工作专业实习为例，根据实习督导实践提出了“多模式督导”的观点[13]。姚进忠结合批判教育学理念，提出对话式的督导模式，以此调动督导双方的积极性，解决本土中的督导困境[14]。余瑞萍提出了优势视角下的社会工作实习督导模式，该模式利于实习社工在专业机构和专业身份欠缺的本土处境中寻找自己的辅导方式，更好地促进自我成长[15]。安芹结合我国目前社会工作专业实习督导的现状，指出促进理论与实践整合是社会工作专业实习督导的首要目标，引入理论与实践的整合环路模型作为实习督导的理论依据，探索可操作化的社会工作专业实习督导模式[16]。曹书丽以“大爱之行”某项目为例，采用个案研究的方法，提出了“多元•需求为本”的社会工作项目督导模式[17]。张濛雨采用质性研究方法，通过参与式观察与半结构式访谈方式收集研究资料，以南京市 C 机构 K 项目为个案，提出了公益创投项目中内外部双重督导模式[18]。赵记辉通过对叙事性协同督导的方式，从督导过程、关系和角色作为关键点进行讨论，提出协同督导模式[19]。

社工站的督导模式还可从来源方面来划分，目前我国社工站的督导来源主要有直聘督导模式、外聘督导模式、内外双督导模式这三种模式。直聘督导模式主要代表为广东的“双百工程”，建立市—区两级督导机制，由广州市督导中心对全市的督导工作进行统筹安排，负责整个督导中心的统筹管理工作。湖南依托高校专家学者、高级社工师、本土督导等优秀人才资源，建立省市县机构四级社工督导、培训体系[20]。广西社工站的督导模式则是“外部 + 内部”的双督导模式，内外共同对社工站进行支持与协助，助力提升社工站专业能力和水平。

3. 理论基础

“嵌入”(Embeddedness)这一概念最初是在讨论经济制度、具体经济行为和社会结构、社会关系时被波兰尼和格兰诺维特等学者提出，后来把嵌入性引入社会学领域，使之成为经济社会学的基本概念。波兰尼认为市场经济应该被嵌入到社会关系中去分析，格兰诺维特则将社会网络作为研究工具，对经济行为与社会网络之间的紧密相关性进行了更切合实际的分析更加有可操作性的分析[21]。王思斌在波兰尼与

格兰诺维特对于嵌入研究的基础上，提出社会工作领域中的嵌入是指某一事物进入另一个事物之中去的过程和状态，具体到社会工作上来说，即是指专业社会工作进入本土社会工作实践原有领地的过程与状态[22]。按照嵌入理论的解释，社工站嵌入式发展可以理解为在嵌入状态下，一是督导以参与的方式嵌入到社工站当中提供专业指导，二是社工站作为嵌入主体借助策略行动再进入到本地社区的复杂网络体系中，通过专业服务扎根社区，为本地社会治理贡献力量的过程和状态。

本文借用“嵌入”的概念，结合少数民族地区乡镇社工站发展的实际情况，重点研究少数民族地区乡镇社工站的督导模式和类型并且进行详细的叙述、分析。同时研究如何通过社工站督导模式来增强社工站的专业性，从嵌入视角下探寻社工站督导模式来增强社工站的专业性，首先分析当下民族地区乡镇社工站存在哪些督导不足的问题，其次根据乡镇社工站督导不足的问题提出一个适合民族地区乡镇社工站发展的督导模式，社工站因此不断提升自身的服务专业性再嵌入到社区当中提供服务，最后总结出有效提升少数民族地区社工站专业性的社工站督导模式。

4. 民族地区社工站的督导类型及分析

民族地区由于地理环境、历史原因等多种因素，不同的民族有不同的文化习俗和信仰观念，需要社工站在开展社会工作时应该充分尊重和理解当地的文化特点，尊重当地民族的传统文化。很多民族地区交通闭塞、公共教育不足、经济发展水平较低，社会问题和弱势群体的困境更为突出，需要社工站以及社会工作者提供相应的社工服务。但这些地区的社会工作专业化程度不高，服务质量很难保障，可能因为民族差异性而导致外来的社会工作出现“进不去、留不住、难生根”等问题。这就需要通过专业的社会工作督导，帮助社工站克服其文化差异，更加符合少数民族地区的基层治理特点，从而完成社工站在少数民族地区的建构，

在社会工作服务督导的全过程中，多方参与主体从不同的视角发挥督导功能。以政府购买的社会工作服务站项目的督导为例，项目购买者政府和项目承接者社会工作机构在互动过程中都参与了督导工作，政府和机构在项目实施过程中，都从自身角度对项目进行了督导介入。将督导类型从政府和机构两种主体划分，可分为政府内部督导、政府外部督导以及机构内部督导、机构外部督导[23]。

4.1. 政府督导

4.1.1. 政府内部组织督导

政府内部组织督导是指政府相关部门运用政府内部资源和人员成立的针对于社会工作项目进行督导的组织或部门，该组织属于政府体制内，在不同情况下或由对接购买社会工作项目的相关职门兼任，或设立有独立的专职组织部门。在少数民族地区，深入农村基层的乡镇社会工作服务站在乡镇发挥重要作用，但由于地区偏远，少数民族习俗文化的特殊性和差异性，社工站及社工开展服务时常需要不断改进。要结合实际情况进行本土化调整，当地政府对于社工站服务中的问题和工作进行及时的督导是很有必要的，少数民族地区的政府具有较强的民族文化胜任力和文化回应力，能够有效帮助社工站的服务嵌入民族地区的基层。

政府通过开展社工督导人才选拔，进行政府的系统培训及认定考核，为建立民政工作的专业化和精细化发展提供了人才支持，达到对督导人才和基层服务人员的双重赋能，使得政府能够对社工站项目从理论知识、专业方法、实际操练等方面对社工站项目的服务内容和进度进行了解，提供规范性保障。

4.1.2. 政府购买第三方督导

政府购买的第三方督导是指政府将乡镇社会工作服务站项目的督导和评估工作外包给第三方机构。政府提供资金支持，通过竞标的方式，使专业的社会工作督导机构对项目开展相关培训、督导、监测和

评估工作，最后由政府进行验收。社会工作作为舶来品，在政府的基层治理中处于新兴的角色，政府对于社会工作的专业了解和认识缺乏相对的正对性，一些专业理论问题和实际操作伦理较难处理，所以需要专业的社会工作组织或团体进行管理。此外，政府的民政处理事务内容多，社会工作服务站作为一个购买项目，很难做到全流程的监督和管理，专业的督导组织能够弥补政府的空缺，做到及时的信息反馈。

第三方督导组织或团体由政府主管、指导，由社会工作者和在从事社会工作或相关行业、学科领域内具有一定影响力的单位及个人组成，并按照章程开展活动，具有专业性、地方性和非营利性的特点。第三方督导作为政府的“代言人”，能够很好的与社会工作服务站以及承接机构进行对话交流，将政府的期许要求进行传达，并按照项目规定帮助社会工作服务站进行不断的提升和完善。有效疏通的政府与机构“上下”交流渠道的不畅，使得双方能够对项目成果达到最大程度的统一和谐。此外，社工站需要在督导者的构成、督导内容、督导方式、督导者角色、督导权威和督导关系等方面都实现对民族地区的“跨越”，而第三方督导组织或团体凭借丰厚的督导经验，能够把握关键环节，为项目进行专业评估，使得政府能够有效获得社会工作服务站的量化评估；通过对社会工作服务站提出专业督导和指导，将问题解决在源头，帮助机构及社工的专业发展。

4.2. 机构督导

4.2.1. 机构内部督导

机构内部督导是指非营利性质的社会工作服务机构在自身机构组织管理结构中设立的督导部门。督导部门作为社会工作机构的一个重要组成部分，是机构服务项目的重要参与者，帮助服务项目更好的达成预设目标。督导人员是机构的工作者，对于机构内部的运行管理模式以及事务较为熟悉，能够很好的从机构的视角分析服务过程中遇到的困难问题，同时，督导人员与社工的日常相处时间较长，熟悉机构内每个社会工作者的性格特点、行为处事方式，在面对乡镇社会工作服务站遇到的具体化服务事件时，督导者能够根据他们的特点针对性的提出改进的意见建议，提供行政性、教育性、支持性督导服务，帮助社会工作者更好的成长。

此外，督导部门作为机构服务运行的环节，其信息传递和反馈的速度较快，且尽可能降低了信息传递的失真性。例如，当社工在开展个案或小组活动时，遇到了解决不了的问题，社工能够快速联系机构的督导者，让督导者协助一起解决情境问题。如果没有机构督导部门的及时介入，社工需要通过服务总结书面呈现问题，在政府或第三方机构督导进行督导时才能上报，并且很难当时就得到回复，此过程花费的时间，可能使原始的问题更加复杂。此外，由于成本和资源问题，机构外的督导大多会选择“线上为主”的督导方式，对社工的个案记录、设计方案等资料文件进行审批和指导，但是一些文字的批注或表达也有可能产生歧义，造成双方的理解偏差或滞后。而机构内部督导可以通过线下的面对面交流，帮助社工与督导克服阻碍，更好厘清彼此的想法和行为。在少数民族地区，机构应觉察到督导对象复杂的文化背景对实践的影响，使用与之相适应的知识基础及行动，使社工站的社会工作者更好融入服务对象的生活情境中。

4.2.2. 机构外部聘请督导

机构外聘督导是指社会工作服务机构在运行过程中与其他社会工作服务机构或具有督导能力的高校进行合作和交流，聘请外部的专业督导人员定期为机构运行的服务项目和社会工作者进行指导和教学的督导模式。由于督导工作对于督导者的从业经验、专业知识要求较高，为促进机构内部的活力和成长，很多社工机构也会积极寻求外部的专业督导服务。外部督导往往是在业内时间经验丰富的社工机构或督导专业，或者是具有社会工作专业的高校专业老师，督导者能够从专业角度更好地理解当地的乡镇社会工作站的建设状况，制定适合的督导方案，并探索出一条符合当地特点的社会工作发展模式，促进思想

的碰撞和经验的交流。由于少数民族地区社会工作发展起步较晚，还需要在开展服务过程中注意多民族问题，政府也积极出台相关文件，鼓励建立一对一的机构督导服务制度，通过机构培育、管理经验的交流，提升少数民族地区社会工作服务机构内部治理水平，增强专业服务能力，优化项目服务督导，运用“行动协同”的“共进”工作模式，推动当地乡镇社工站发展。

高校专业教师具有较高的理论知识素养和案例经验，在督导过程中可以深入浅出和社工讲解目前服务的问题和重点，并通过案例分析和社会工作理论来传授案例、小组、活动、项目等写作方式，帮助地方社会工作者理清自己的服务架构，手把手教授社工如何做需求分析、服务计划。这样“接地气”的督导服务，让处于基层乡镇社工站的普通社工能够听得懂、学得进、上得手。高校社会工作专业教育与乡镇社工站之间的常态化督导联系，有助于民族地区乡镇社会工作服务站在服务和发展过程中所展出的热心热情服务、创造性地解决问题的本土策略，践行社会工作助人自助的价值理念。

4.3. 督导模式特点分析

在不同主体类型的督导下，督导模式也表现出不同风格。由于督导主体面临的情境不同，其看待督导的角度和方法也不同，结合上述四种督导类型，可将督导模式分为权威式督导、民主式督导、管理式督导和师徒式督导[24]。

4.3.1. 权威式督导

权威是督导是指督导者作为领导者通过命令和指示指导被督导者完成目标，并要求被督导者遵从其方法或思维，具有一定的指示性和专制性。在政府购买社会工作服务项目中，政府作为购买方，是项目的发起者和验收者，具有很强的话语权。政府督导作为项目验收前的考核者，目的是要求项目最终成效要达到预期目标，所以在督导中会表现出权威性。乡镇社会工作服务站作为政府基层治理的重要组成部分，是推动少数民族地区乡村振兴的重要活力，政府在部署乡镇社会工作服务站的过程中，结合各地实际情况，为社工站制定量化指标，并通过验收结果支付资金。政府督导需要通过权威督导向机构及社工施压，促使其能够完整指标，是政府获得购买效益。

4.3.2. 民主式督导

督导者与被督导者及其工作没有直接的责任关系，而是双向的沟通交流。督导者对于事物工作及服务提出督导意见后，被督导者可以对于这些建议进行提问或解释表达自己的观点，通过平等的互动共同商议督导结果[25]。

民主式督导模式中，督导者对于督导需求采取尊重原则，不会强迫被督导者根据其意愿改变行为或服务，允许机构和社工在社会工作专业要求及伦理的前提下探索自身解决问题的路径，这很好地发挥了各方主体的优势和主观能动性，也激活了社工服务的积极性。但由于督导者对于被督导者责任较弱，被督导者主动寻求帮助和支持的行动态度尤为重要。

4.3.3. 管理式督导

管理式督导中督导者与被督导者具有“上司与下属”的关系，督导强调实务工作的完成及其服务质量[26]。管理式的督导模式注重督导效率，将问题的直接结果成效作为重要的督导关注点，提升社会工作服务的服务质量。在大多数社会工作服务机构中，督导这并不是普通的项目工作者，而是项目负责人或部门主管，负责监督社工站项目运行的全过程。他们对于乡镇社会工作服务站的指标要求较为明晰，也了解项目验收需要满足的条件，在服务运行期间的督导过程中，督导者会通过管理职能，协调统筹社工的工作数量和质量，确保项目的完成。

4.3.4. 师徒式督导

督导者扮演师傅的角色，提供教育训练。师徒式督导的重点在于被督导者的成长，强调督导的学习过程，注重问题中实践和实际操作能力的培养锻炼[27]。督导者作为导师，将社工看作学生，指导他们真实的工作情境面临的问题，解决实际问题与难题为契机，侧重于启发社工通过督导学习获得实践能力与实践经验的累积。在各地乡镇社会工作服务站发展阶段，很多刚刚进入该行业的机构和社工，需要通过师徒式督导对专业进行学习和了解，通过经验成熟的“引路人”探索社工站落地的途径。

5. 嵌入视角下民族地区社工站督导模式探析

5.1. 民族地区社工站督导服务现状分析

5.1.1. 督导服务缺乏标准，督导内容过于碎片化

目前社工站的运作主要是政府通过购买社工机构服务的方式进行，根据服务对象的需求、情况设置服务标准和内容并进行综合预算，以期解决服务对象的实际需求和困难[28]。但是这种由政府主导推动的社会工作发展容易出现社工行政化的现象，一方面乡镇社工站的督导指标一般根据承接机构的评估需求来制定督导项目，而机构的评估需求大部分倾向民政购买项目中要求的各项指标，包括民政业务与专业社工服务等。督导服务不仅是为了满足社工站发展的需要，更多的是迎合民政要求与服务的完整性，对于督导来说，这只是达到机构督导项目对督导的要求，表现出“自上而下”的性质而无法满足乡镇社工站的实际需求。而且当前社工督导还未形成完整的培养体系与服务考核指标，具体的督导从业资质标准、督导服务过程如何检测、督导服务成效如何评估等方面目前没有形成明确的文件要求与规范，督导的服务质量无法得到质量把控[29]。另一方面，督导服务的内容是根据社工开展的工作进行指导，在每次开展活动结束后，社工把活动服务小结以书面的形式呈现给督导，督导再根据书面的内容进行指导，虽然这种方式具有针对性，但过于碎片化，也只是解决当前活动小结的问题而缺乏系统性。

5.1.2. 内部督导角色冲突

社工专业水平的提升有助于社工站的专业化发展，这离不开专业的指导培训与督导。然而，机构内部督导一般是机构的主管来承担，作为机构的行政人员与机构项目进度的主要推动者与实务督导者，机构主管不仅需要保证社工站的规范化与正常运营，督促社工站的各项服务指标并顺利进行评估，从管理者的角度督促社工站做好行政业务；同时，机构主管又作为一名实务督导者，需要从专业的角度提升社工站人员的服务质量与技巧，实时关注社工的心理动态与情绪变化并解决问题，还要协调好各人员之间的关系以便更好开展服务，因而机构内部督导存在一个角色的冲突，机构内部督导的精力也十分有限。

此外，目前广西少数民族地区的机构仍有尚未配备健全的督导体系，包括专职督导、兼职督导、境外督导等，社工站人员缺乏专业经验的传授以及指导，缺乏统一的工作标准、流程、知识以及技能，遇到复杂的情况容易慌乱，从而无法有效应对复杂的社会问题和案例，导致服务质量低下影响工作效率。

5.1.3. 外部督导角色缺位，协调不畅

社会工作督导有利于乡镇社工站的专业化发展，但是目前广西民族地区的乡镇社工站在建设和发展的过程当中出现督导角色缺位的情况。从外部督导角色缺位来看，乡镇社工站虽然都配备了外部督导，这些机构外部督导一般都是高校专业教师或者资深社会工作者组成，并希望通过他们的力量来协助乡镇社工站的专业化建设。但是在实施的过程中，很多时间并没有外部督导到实地考察并进行督导服务，更多的是通过线上的方式(微信或者电话)来进行指导，难以做到经常性地与社工面对面交流。更甚者外部督导与内部督导之间的沟通并不通畅，缺乏内外督导之间的沟通平台，外部督导对机构的运行项目不了解，不利于问题的解决。近两年受经济的影响，广西民族地区乡镇社工站的整体发展受限，由于项目经费紧

张，外部督导重视程度被削弱，表现出一种形式化，无法保障督导质量。

5.2. 针对民族地区社工站督导不足的督导模式提升路径

目前广西少数民族地区乡镇社工站发展问题比较突出，人员素质不高、缺乏专业指导培训以及缺乏专业管理和监督是制约乡镇社工站专业性发展的重要因素，而且广西民族地区乡镇社工站的督导服务并不完善，因而，想要解决这些问题就必须建立合理有效的乡镇社工站督导模式，进而提升乡镇社工站的专业性。

首先通过政府督导，作为购买服务的主导部门，在推进社工站专业性发展、社工站有效嵌入民族地区进行社区治理扮演着重要角色和发挥关键性作用。政府可以通过成立专门的社会工作职能部门，对当地的乡镇社工站进行规范化指导，通过开展社工督导人才选拔的方式，进行政府的系统培训及认定考核，为建立乡镇社工站专业化和精细化发展提供了人才支持，并定期派遣具有丰富时间经历、专业知识的专家到乡镇社工站进行实地指导，达到对督导人才和基层服务人员的双重赋能[30]。同时明确机构与部门之间的人力物力等社工制度管理和保障细节，释放部分职能，让社工开展专业化服务，使得政府能够对社工站项目从理论知识、专业方法、实际操练等方面对社工站项目的服务内容和进度进行了解，提供规范性保障。由于少数民族地区还有特定的文化、风俗习惯，所以当地政府还需要对乡镇社工站工作人员进行文化敏感培训，帮助驻站社工理解和尊重当地的民族文化、习俗、信仰，以便更好地开展工作。

其次是通过机构“外部 + 内部”双重督导的方式针对性展开乡镇社工站专业化指导。乡镇社工站作为嵌入到民族地区的主体，机构督导对于乡镇社工站的管理和专业化服务发展起到核心作用。机构的内部督导是机构的工作者或者主管，对机构的管理、运行模式、日常实务的开展较为熟悉，能够切身的从机构的角度分析社工服务过程当中遇到的困境，熟悉机构每个工作人员的性格特点、行为方式，当基层一线的工作人员面临各种复杂的社会问题和案例时，机构内部督导可以通专业指导和心理支持快速、有针对性地帮助社工站人员排解心理压力，帮助他们更好的成长。机构的外部督导是机构通过聘请外部专业督导人员的方式进行，可以是行业内经验丰富的社工督导也可以是社会工作专业的高校老师，这种方式可以有效解决目前广西民族地区乡镇社工站发展迟缓、不专业、工作人员素质不高的问题。因而，机构“外部 + 内部”的督导方式应该成为当下民族地区乡镇社工站督导的主战线。

最后是机构之间相互合作督导，建立跨机构合作的督导模式，邀请跨学科专业团队对社工站进行多角度、多层次的综合性督导，建立专业网络与合作机制。机构可以通过不同机构之间的问题以及服务方法、技巧、经验进行定期的专业交流，共享专业资源，分享新知识、实务经验，发现问题，查缺补漏，弥补短板。希望通过机构之间的合作交流的方式促进民族地区乡镇社工站的整体服务水平与专业化发展。

6. 结语

乡镇社工站的专业化、规范化发展是社工站建设的重要环节，是社工站嵌入到民族地区进行乡村治理并扎根于乡村的重要因素，也是保持社工站长期发展、解决实际问题而被大众认可的关键。尽管当下少数民族地区的乡镇社工站在发展过程中依然面临各种各样的问题和困境，但随着我国的社会工作的不断发展与本土化，乡镇社工站在基层治理中发挥着重要作用，因此，乡镇社工站应该克服当下专业性发展不足等问题，积极探索适合自身发展的路径以及督导模式，这样才能有效促进乡镇社工站的健康和专业化发展，更好地帮助困难群体，促进社会的和谐发展。

课题项目

广西高等学校千名中青年骨干教师培育计划人文社会科学类项目“民族地区民政服务站的本土化实践路径研究”。

参考文献

[1] Shulman, L. (1995) Supervision and Consultation. *Encyclopedia of Social Work*, **19**, 2373-2379.

[2] Kadushin, A. and Harkness, D. (2002) Supervision in Social Work. 4th Edition, Columbia University Press, New York.

[3] Beddoe, L. (2015) Supervision and Developing the Profession: One Supervision or Many? *China Journal of Social Work*, **8**, 150-163. https://doi.org/10.1080/17525098.2015.1039173

[4] O'Donoghue, K. (2015) Issues and Challenges Facing Social Work Supervision in the Twenty-First Century. *China Journal of Social Work*, **8**, 136-149. https://doi.org/10.1080/17525098.2015.1039172

[5] 张威. 专业性社会工作督导对助人者自我成长的推动作用——以华仁社会工作发展中心的小组督导为例[J]. 社会工作, 2016(5): 43-64+126.

[6] 张洪英, 赵万林. 中国社会工作督导评估体系研究[J]. 社会工作与管理, 2019, 19(6): 15-25.

[7] 童敏, 史天琪. 中国本土语境下社会工作督导的内涵: 项目实践中的自觉与自决[J]. 社会工作与管理, 2019(6): 7-14.

[8] 何晓红, 徐苛. 司法社会工作实践中督导的角色类型与能力技巧[J]. 湖北文理学院学报, 2020, 41(1): 39-44.

[9] 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(3): 40- 48.

[10] 伊丽莎白·哈洛威. 临床督导工作的理论与实务[M]. 王文秀, 施香如, 沙大荒, 译. 成都: 四川大学出版社, 2006: 25.

[11] 玛丽昂·博戈, 伊莱恩·韦达. 社会工作实习督导实务: 理论与过程[M]. 北京: 社会科学文献出版社, 2011: 2.

[12] Tsui, M.S. and Ho, W.S. (1998) In Search of a Comprehensive Model of Social Work Supervision. *The Clinical Supervisor*, **16**, 181-205. https://doi.org/10.1300/J001v16n02_12

[13] 马凤芝. 中国社会工作实习教学的模式选择——北京大学社会工作实习教学的经验[C]//发展、探索、本土化——华人小区社会工作教育发展研讨会论文集. 北京: 北京和平出版社, 1996: 169-174.

[14] 姚进忠. 社会工作实习督导模式的本土建构——批判教育学理念的引入[J]. 华东理工大学学报(社会科学版), 2010, 25(3): 35-40.

[15] 余瑞萍. 优势视角下的社会工作实习督导方法探索[J]. 长江大学学报(社会科学版), 2009, 32(2): 155-156.

[16] 安芹. 以理论与实践整合为目标的社会工作实习督导模式探索[J]. 社会工作(下半月), 2010(7): 42-44.

[17] 曹书丽. 中国社会工作项目督导的研究[D]: [硕士学位论文]. 济南: 山东大学, 2017.

[18] 张濛雨. 公益创投项目内外部督导模式研究[D]: [硕士学位论文]. 南京: 南京大学, 2018.

[19] 赵记辉. 社会工作实习督导的再实践——以协同督导模式为例[J]. 开封教育学院学报, 2015(35): 292-294.

[20] 黄柳喜. 广西乡镇(街道)社工站双督导模式的研究[D]: [硕士学位论文]. 南宁: 南宁师范大学, 2023.

[21] [美]马克·格拉诺维特. 镶嵌: 社会网络与经济行动[M]. 罗家德, 译. 北京: 社会科学文献出版社, 2007.

[22] 王思斌. 中国社会工作的嵌入性发展[J]. 社会科学战线, 2011(2): 206-222.

[23] 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.

[24] 本刊编辑部. 需要知道的几个社会工作督导问题[J]. 中国社会工作, 2017(4): 19.

[25] 姚进忠, 林晓风. 服务与治理: 乡镇社会工作站督导逻辑设计与实践框架[J]. 社会工作与管理, 2022, 22(6): 41-49.

[26] 张晓园. 深圳市社会工作者入职初期督导机制的研究[D]: [硕士学位论文]. 武汉: 华中科技大学, 2014.

[27] 黄海平, 张文浩, 李思琦. 农村社会工作实习类型与督导风格实施分析[J]. 中国社会工作, 2023(27): 24-25.

[28] 宾丽平. 我国社会工作"嵌入式"发展模式研究——基于深圳市的调查[J]. 社会工作(学术版), 2011(4): 35-37.

[29] 姜萍, 朴光星. 乡镇社工站督导的角色实践[J]. 怀化学院学报, 2024, 43(1): 46-51.

[30] 张雅萍. 乡镇(街道)社工站专业性困境及优化路径[J]. 村委主任, 2024(3): 13-15.