



上海出版集团
Shanghai Publishing Group

主 编 王思斌 曾华源

执行主编 沈 黎

陈锦棠
著

社会工作督导 经验学习导向

华人社会工作丛书
(第一期)



华东理工大学出版社
EAST CHINA UNIVERSITY OF SCIENCE AND TECHNOLOGY PRESS

图书在版编目(CIP)数据

社会工作督导：经验学习导向 / 陈锦棠著. —上海：
华东理工大学出版社, 2018. 6

(华人社会工作丛书. 第一期)

ISBN 978 - 7 - 5628 - 5316 - 9

I. ①社… II. ①陈… III. ①社会工作—监督—研究
IV. ①C916

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2017)第 319942 号

内容提要

本书的焦点与核心是介绍社会工作中的员工督导内容,探索在实际工作环境中为服务对象提供服务时,如何通过督导工作提高服务质量和水平。全书分为三大部分:第一部分是介绍社会工作督导的发展、概念和功能;第二部分是探讨社会工作督导的具体执行方案;第三部分是从个人、小组、组织三个层面探索社会工作督导中的相关议题,如压力管理、团队工作及员工培训等。本书适合社会工作学生、研究者和一线实务工作者作为参考学习资料。

项目统筹 / 刘 军

责任编辑 / 高 虹 王心怡

装帧设计 / 戚亮轩

出版发行 / 华东理工大学出版社有限公司

地址:上海市梅陇路 130 号,200237

电话:021-64250306

网址:www.ecustpress.cn

邮箱:zongbianban@ecustpress.cn

印 刷 / 山东鸿杰印务有限公司

开 本 / 710 mm × 1000 mm 1/16

印 张 / 11

字 数 / 170 千字

版 次 / 2018 年 6 月第 1 版

印 次 / 2018 年 6 月第 1 次

定 价 / 68.00 元

版权所有 侵权必究

学术委员会

(按姓氏笔画排序)

中国大陆

马凤芝教授(北京大学)

王思斌教授(北京大学)

文军教授(华东师范大学)

史柏年教授(中国青年政治学院)

关信平教授(南开大学)

李迎生教授(中国人民大学)

何雪松教授(华东理工大学)

顾东辉教授(复旦大学)

徐永祥教授(华东理工大学)

彭华民教授(南京大学)

蔡禾教授(中山大学)

中国香港

马丽庄教授(香港中文大学)

庄明莲教授(香港城市大学)

陈丽云教授(香港大学)

梁祖彬教授(香港大学)

中国台湾

古允文教授(台湾大学)

莫藜藜教授(东吴大学)

黄源协教授(暨南国际大学)

曾华源教授(东海大学)

海外地区

齐铤教授(美国南加州大学)

陈伍强教授(新加坡新跃社科大学)

张锦芳教授(美国休斯顿大学)

殷妙仲教授(加拿大不列颠哥伦比亚大学)

梅陈玉婵教授(美国哥伦比亚大学)

梁毓熙教授(美国休斯顿大学)

韩文瑞教授(美国纽约大学)

曾家达教授(加拿大多伦多大学)

编辑委员会

主 编：王思斌 曾华源

执行主编：沈 黎

丛书总序

北京大学社会学系 王思斌

随着我国社会转型和现代化进程的加快,民生问题、社会治理问题更加突出地摆在政府和社会面前。社会工作作为帮助弱势群体解决其基本生活困难、走出困境,进而促进社会公平正义和社会进步的专业学科,其快速和稳步发展显得十分重要。《中共中央关于构建社会主义和谐社会若干重大问题的决定》作出“建设宏大的社会工作人才队伍”的战略部署,中央十九部委也制定了《社会工作专业人才培养中长期规划(2011—2020年)》。此外,在政府、学术界和实务界的共同努力下,我国的社会工作事业得到了较快发展。但是,与解决上述问题的迫切性和社会工作学科发展的要求相比,我国大陆的社会工作发展还存在很多不尽如人意之处,其中一个重要原因就是社会工作专业化与本土化的结合还不到位。

社会工作产生于西方发达国家,其基本理念、工作方法带有浓厚的西方文化色彩,带有它产生于其中的社会结构的印记。在改革开放和走向现代化的进程中,我国要发展社会工作事业,需要借鉴西方社会工作的优秀成果,走专业化之路。但是,我们必须同时清醒地认识到,在此过程中照搬西方社会工作的既有成果有时并不恰当,因为我国的经济体制、政治体制、文化体制、社会体制与西方有很大差异。在这种情况下,社会工作本土化就显得尤为重要。关于社会工作本土化,学界有许多不同的理解。但是如果说来自西方的社会工作要适应我国的基本国情和解决问题的具体环境,则是没有那么多争论的。来自西方的社会工作理论、工作方法必须在中国能落地,能与需要解决的现实问题相契合,这是问题的关键。正是在这种意义上,笔者曾经讨论过社会工作本土化问题,也提出了社会工作本土化的几种路径:第一,研究西方社会工作与中国国情的

不相容之处，删去不适宜的部分，再应用于中国实践，并接受实践检验；第二，对从事实际社会工作的人员进行专业培训，促进国际社会工作经验与本土社会工作的比较和碰撞；第三，分析两种社会工作之异同，找出它们的相似之处，强化它们之间的亲和性；第四，在此基础上从事社会工作实践，扩大两者之间的相容性，以实现优势互补。在上述可能的实践中，笔者还提出过一种看法：本土社会工作学者在其中能发挥重要作用。因为，一方面，他们熟悉产生于西方的社会工作理论和方法；另一方面，他们长期生活于非西方社会之中，对何种社会工作理论、知识和方法有助于本地问题的解决有比较清楚的认识，从而进行选择性的“过滤”。

回到当下我国社会工作的现实处境。虽然大陆的社会工作学科重建已有30年，但是在学术研究、经验总结、理论反思方面还相对滞后。相比之下，我国港台地区的社会工作专业发展较早，实践比较充分。在来自西方的理论与本地实践的磨合互动中，一些学者形成了自己的理论观点、经验模式、知识积累，这对同具华人社会文化的大陆地区来说具有重要的参考价值，也是华东理工大学出版社出版这套“华人社会工作丛书”的重要初衷。本丛书选择工作生活于世界各地（主要是欧美和我国港台地区）的资深华人社会工作学者的有分量的著述加以印行，在某些方面和一定程度上能缩短大陆地区社会工作本土化的进程，也有利于向读者提供一个参照——这些优秀的学者是怎样在专业化与本土化之间进行思考的。当然，这些学者工作、研究和进行专业实践的背景与大陆地区也不相同，政治制度、社会体制、社会福利体系和社会工作制度方面的差异也比较明显，因此对他们的理论、观点我们也不能照抄照搬。如果大陆读者能在这些华人学者的理论、经验与自己面对的现实之间进行比较、思考和反思，有了新见解，那就真正从深层次上达到出版本丛书的目的了。说不定这会对华人社会工作乃至世界社会工作的发展有所贡献。但愿如此。

序

社会工作是一门实践性很强的学问,因此每位学生除了理论课程之外,都需要通过实习来认识和学习实务工作,这其中无论是学校教师还是实习机构,都有一个重要的角色,即“督导”,因此多数谈督导的实施对象是学习的学生。但是离开学校之后在实务机构里的社工同样需要有“督导”在专业、行政上的教导与支持,而且机构里的工作人员除了社工之外,还有其他各类专业的人员,因此在机构里的“督导”实际上较难只对专业社工进行督导工作。面对有实务工作经验的工作者以及经常需要以团队形式开展工作的情况,督导同时需要扮演“管理”“领导”等整合性角色,这就需要增加“经验教育”“管理”“领导”以及“团队合作”等知识与技能。

本书作者陈锦棠任教于香港理工大学应用社会科学系,并成立了第三部门教研中心,专注于海峡两岸和香港、澳门的第三部门、社会服务行政、服务评估等研究,近年来在中国大陆积极推动社会工作的教育与专业发展。诚如作者撰写本书的初衷,是有鉴于近年中国大陆、台湾、香港及澳门等地区都积极地推展社会工作督导,可是有关社会工作督导的书籍较多讨论“学生督导”而非“员工督导”的情况,因此本书的焦点和核心是介绍和讨论已在机构就业的员工督导,探索在实际工作环境中为服务对象提供服务时,如何通过督导工作提升服务品质和水准。

全书分为三大部分。第一部分是讨论社会工作督导的发展、概念和功能,以及从学习理论和行政理论等角度讲解社会工作督导的功能。其中第一章“社会工作督导和专业发展的探索”,探讨社会工作督导的历史发展和督导的意义、重要性,以及督导中的问题和在组织里的督导是以管理者为中心或是以员工为中心等议题。第二章“社会工作督导的职责”除说明督导者的职责之外,还说明督导及工作的满意度、督导的领域,以及督导的三大功能:行政、教育与支持性督导。第三章则“从学习的角度看督导”,由于督导的功能之一是教育,且其成

效在于受督导者能通过督导学到相关的技能,因此了解成人的学习理论有助于督导功能的实施;本章除介绍学习与督导的相关议题之外,还特别提出 Kolb 的经验学习理论,这也成为本书的特色之一。第四章则探讨行政理论与督导“在行政情境中的督导”,由于本书系聚焦于机构内的督导,因此在此章中提出,激励理论、领导理论、人际沟通等都是组织内管理者所必须重视的理论与运用。

第二部分是探索社会工作督导的具体执行方案,包括督导的过程、督导中的不同模式和督导技巧等。这部分内容展现在第五章“社工督导的内容与过程”、第六章“社工督导的技巧”以及第七章“督导模型”等三章中。督导的内容与过程包括:优质的督导须具备沟通、关系及解决问题三大技术与特质,督导的过程模型,以及督导的层次与阶段等。社工督导的技巧则说明 Shulman 的互动模型与基本原理,以及督导的准备与开始阶段、工作阶段及结束阶段等,并对这三阶段分别做说明。督导模型部分则介绍了六种模型,包括:管理模型、“保姆在侧”模型、现场督导模型、对话模型、经典模型及关怀模型。除介绍模型之外还做各个模型之间的比较,将它们与督导的三大功能对应,讲解它们在督导过程中的运用。

第三部分是分别从个人、团体及组织三个层面探索社会工作督导中的相关议题,包括压力管理、团队工作及组织中的员工培训等课题。其中第八章谈及“督导的压力:权威、角色冲突与员工评价”,探讨督导过程中的压力来源、权威与权力游戏、角色冲突的压力、员工评价及督导伦理。第九章“跨学科团队的督导”指出,跨不同专业的团队协作在人群服务组织中是很常见的,因此本章说明什么是团队与团队协作和组织的跨专业团队、跨学科的实践,以及高绩效的团队和技巧。第十章则探讨“组织层面的督导和专业发展”,包括员工发展的意义与目标、社工发展对组织的重要性、培训与发展的系统方法、员工发展的活动类型与架构,以及朝向学习型的组织文化。

本书内容兼顾社会工作专业督导以及在机构中实施督导所需的管理与领导技巧,并且提出了成人与经验学习理论、跨专业学科的团队督导,此外还提出了组织应建构学习型文化。作者特别于每章前后说明学习目标,给出推荐阅读及延伸阅读书单,并在适当的小节提供“学习与实践”的讨论与演练,因此这是一本兼具理论与实务运用的社会工作督导方面的书。

陆宛蓁

目 录

第一章 社会工作督导和专业发展的探索

1.1 引言	003
1.2 社会工作督导的历史发展	003
1.3 社会工作督导的意义	004
1.4 社会工作督导的重要性	008
1.5 社会工作督导中的问题	009
1.6 以行政者(管理者)为中心的督导 vs 以员工为中心的督导	011
1.7 督导以及持续的专业教育	012

第二章 社会工作督导的职责

2.1 社会工作督导者的职责	019
2.2 督导及工作的满意度(Job Satisfaction)	019
2.3 社会工作督导的领域	020
2.4 行政性督导(Administrative Supervision)	021
2.5 教育性督导(Educative Supervision)	023
2.6 支持性督导(Supportive Supervision)	025

第三章 从学习的角度看督导

3.1 引言	033
--------------	-----

3.2 学习及影响学习的因素	033
3.3 社会工作教育的学习范畴	035
3.4 成人的学习和督导	037
3.5 经验学习理论(The Experiential Learning Theory)	041
3.6 评估员工的督导需求(Supervisory Needs)	045

第四章 在行政情境中的督导

4.1 引言	053
4.2 激励理论与被督导者	053
4.3 领导理论与督导者	060
4.4 督导与人际沟通	064

第五章 社工督导的内容与过程

5.1 引言	071
5.2 优质督导	071
5.3 社工督导的内容与要素	074
5.4 督导的方法	077
5.5 督导例会的各个阶段	079
5.6 督导的工作安排	080
5.7 督导中的议题	081

第六章 社工督导的技巧

6.1 引言	085
6.2 Shulman 互动模型的基本原理	085
6.3 督导的三个阶段	086
6.4 督导的准备和开始阶段	088

6.5 督导的工作阶段	092
6.6 督导的评估和结束阶段	099

第七章 督 导 模 型

7.1 引言	105
7.2 督导模型	105
7.3 各种督导模型的比较	109
7.4 督导模型与督导过程	111
7.5 督导模型的选择	113

第八章 督导的压力：权威、角色冲突与员工评价

8.1 引言	117
8.2 督导过程中的压力来源	117
8.3 权威与权力游戏	119
8.4 角色冲突与压力	122
8.5 员工绩效评价	123
8.6 督导伦理	128

第九章 跨学科团队的督导

9.1 团队与团队协作	133
9.2 在组织中的专业团队	134
9.3 跨学科的实践	135
9.4 高效的团队及其绩效	136
9.5 发展高效跨学科团队的技术	139

第十章 组织层面的督导和专业发展

10.1 员工发展的意义和目标	147
10.2 社工发展对社会工作组织的重要性	147
10.3 培训与发展的系统方法	148
10.4 员工发展活动的类型	156
10.5 组织员工发展活动的架构	158
10.6 朝向学习型文化	158

▶▶ 第一章

社会工作督导和专业发展的探索

- 1.1 引言
- 1.2 社会工作督导的历史发展
- 1.3 社会工作督导的意义
- 1.4 社会工作督导的重要性
- 1.5 社会工作督导中的问题
- 1.6 以行政者(管理者)为中心的督导
vs 以员工为中心的督导
- 1.7 督导以及持续的专业教育

学习目标

学习完这一章以后,你应该可以:

- 概述社会工作督导的历史发展;
- 了解社会工作督导的意义;
- 确认社会工作督导的重要性;
- 清楚在社会工作督导中的问题;
- 区分以行政者(管理者)为中心的和以员工为中心的督导方法;
- 定义持续的专业发展(continuing professional development);
- 了解为持续专业发展而督导的假设。

推荐阅读书单

- 1** Gardiner, D. (1989). *The anatomy of supervision: Developing learning and professional competence for social work students*. Milton Keynes: Open University Press. (especially Ch. 2)
- 2** Todd, F. (Ed.). (1987). *Planning continuing professional development*. London: Croom Helm. (especially the introductory chapter)
- 3** Kadushin, A. (1985). *Supervision in social work* (2nd ed.). New York: Columbia University Press. (especially Ch. 1)

1.1 引言

传统的督导方式把督导和专业发展视作两种单独的、截然不同的行为。依照这种看法,督导所提到的是督导者和被督导者之间一对一形式的讨论;专业发展系指一个专业范畴所涉及的活动,比如参加课程、工作坊或者研讨会,以更新和提高与专业相关的知识和技能。依我看来,督导和专业发展不是相互排斥的;相反,它们是紧密关联的。本章的中心议题是对持续专业发展的督导,尝试针对本土情境,讨论在社会工作专业中员工督导的定义和范围。

1.2 社会工作督导的历史发展

1.2.1 美国社会工作督导的历史发展

关于社会工作督导的文献最早出现在 20 世纪初的美国,在 20 世纪 20 年代之前,这类文献是稀缺并且零散的。第一篇在标题中用到“督导”的社会工作作品是 Jeffrey R. Bruckett 在 1904 年写的“慈善事业中的督导和教育”。Zilpha Smith,这位社会工作教育的先锋,后来成为史密斯学院精神病治疗社会工作师范学校的主任,也是最早写到为那些在社会中缺乏食物和教育的人提供帮助、支持的“友善访问员”及志愿者的一位。1929 年,Milford 会议的报告中提到了督导的两个作用。此后,陆续有些作者发表了这个领域的相关文献,最著名的包括:

- | | |
|-----------------------|---------------|
| • Robinson, V. (1936) | “个案社会工作的督导” |
| • Reynolds, B. (1942) | “社会工作实践中的学与教” |
| • Towle, C. (1945) | “人的一般需求” |
| • Towle, C. (1954) | “专业教育入门” |

自 20 世纪 70 年代以来,关于社会工作教育的书籍在数量上有了显著的增

加,例如 Westheimer(1977)、Abel(1977)、Pettes(1979)、Powell(1980)、Austin(1981)、Shulman(1982)、Munson(1983)等学者的作品。至于正式的社会工作督导培训,则始于纽约慈善组织协会在 1898 年引进的一项对于 27 个学生为期 6 周的夏季培训课程。这个社团后来成为纽约慈善事业学校,现在是哥伦比亚大学社会工作学院。接着,在 1911 年,Russell Sage 基金会的组织部门也提供了第一次正式的培训课程。

1.2.2 中国香港地区社会工作督导的历史发展

在香港地区,社会工作督导的研究比较有限。Tsang(1984)进行了一项社会工作学生在实务工作中学习方式的研究,就此界定了影响实务工作中学习品质的四个主要因素,即:实习机构(placement agency)、学校、督导者和被督导者。他在结论中说道:这四个要素应该互相匹配,以尽可能使学生在培训中获得学习机会。

香港的社会工作督导培训计划至今也同样鲜见。撰写本书的时候,香港大学的理学硕士(社会工作)课程中有一门是专门讲督导者的管理与督导技巧的。香港理工大学的文学硕士(社会工作)课程则自 1991 年起就已经为督导和专业发展开设了必修课。

此外,这方面的本土文献也十分有限。第一部关于学生督导的书是 1992 年香港理工大学(前身为香港理工学院)出版的,它是香港理工大学和纽卡斯尔大学理工学院在 1990 年的联合成果。

1.3 社会工作督导的意义

1.3.1 督导的定义

“督导”这个词来自拉丁文 super,意思是“在……之上的”,以及 vision,意思是“去观察”。所以一个“督导者”被定义为一个监督者——一个有责任为了工作的品质而监督别人工作的人。表 1-1 概述了在过去 50 年中由不同的作者对督导所做的不同定义。

表 1-1 关于督导的不同定义

时间(年)	作者/标题	督 导 的 定 义
1936	Robinson, V. 在社会工作中的督导	一个教育过程,在这个过程中,一个有某种知识和技巧才能的人负责培训缺乏这种才能的人
1945	Towle, C. 普遍的人类需求	一个有行政目标的行政过程
1965	社会工作百科全书,第一版	一个教育的过程
1971	社会工作百科全书,第二版 和第三版	一个行政作用,一个以保持有组织的控制和责任为目标的工作过程
1983	Munson, C. E. 临床社会工作督导的介绍	一个具有督导者的支援功能的互动过程
1985	Kadushin, A. L. 社会工作中的督导,第二版	一个关系到行政、教育和支持功能的过程,这三项功能是互补的

1.3.2 社会工作督导的定义

Kadushin(1985)指出了如下一些在社会工作督导的定义中需要考虑的因素:

(1) 督导的功能

社会工作督导有三个主要的功能,即:

- 行政功能(administrative function);
- 教育功能(educative function);
- 支持功能(supportive function)。

这三个功能相互补充,对此本书的第二章有更详尽的阐述。

(2) 督导的目标

督导的目标包括短期目标和长期目标。短期的目标可以包括:

- 教育的目标: 为了改善员工的能力,以更有效率地完成工作和帮助员工得到专业的成长和发展,并且使他们的知识和技巧得到最大程度的发展,从而可以自主地、独立地完成工作。
- 行政的目标: 为员工提供一个可以让他们高效能地完成工作的环境。
- 支持的目标: 帮助员工,让他们对工作感到愉快。

督导的长期目标是有效而且高效能地为服务对象提供经特定机构授权的特别服务。

(3) 督导者的职级制度(hierarchical position)

社会工作督导者有时被称作“最高层的雇员和最基层的管理者”，或者属于“亚管理者和超实践者”的职位。一方面，督导者是机构的雇员；但另一方面，他们是督导组织和服务的人。因此，督导有一个更为显著的内部运作重点，即负责确保达成组织的目标，纠正运作机制中的任何缺陷。

(4) 督导是一种间接的服务

督导者是通过社工间接地和服务对象接触的。督导者通过直接为服务对象提供服务的社工来了解服务对象。这部分将在本书的第六章予以详细阐述。

(5) 督导被视为一种互动的过程

督导还被视为一种包含一系列审慎而有意识的选择性活动的过程。督导者和被督导者之间有一种思想与情感的交流。本书第七章将对这种督导关系中的动态加以说明。

Middleman 和 Rhodes(1985)用一种不同的参照架构来定义社会工作督导。他们主张，社会工作督导是一个包括下列九项功能的角色和过程，这九项功能被分成三个主要类型：

(1) 互动功能：意指创设一个具有引导性、能让社工努力的环境。包括：

- ① 人性化：用行动来创造一个人道的、互相关心的环境；
- ② 督导的张力：致力于减轻社工的压力；
- ③ 催化性：使督导和监督过程简易化。

(2) 服务输送功能：意指努力让社工有能力提供服务。包括：

- ④ 教授：为社工提供教育和培训；
- ⑤ 职业社交：通过非正式的渠道向社工施加影响；
- ⑥ 评估：评定社工的表现。

(3) 联结功能：意指致力于监督和协调管理过程中的各项任务。包括：

- ⑦ 管理：组织各项任务以实现组织目标；
- ⑧ 改变：调整当前的情境以达到预期的目标；
- ⑨ 倡议：提出改进措施以优化服务与工作环境。

然而，Brewster(1987)认为，在社会工作督导中，督导的定义是含糊不清的。他指出：“当被问到‘督导’究竟应该是什么时，多数的社会工作者往往会强调是‘专业的发展’，可是高阶管理者则趋向于强调管理的规则(专业的发展可能被包括，也可