

Allan Brown & Iain Bourne 原著

社工督導

The Social Work Supervisor

◆ 江盈誼等合 譯 ◆

◆ 鄭麗珍 總校閱 ◆

 學富文化事業有限公司
Pro-Ed Publishing Company

2010





社工督導

The social work supervisor

Allan Brown and Iain Bourns 著
郭玲妃·江盈誼·鄭惠娟·李宏文·陳彥竹·
林鐘淑敏·林秀芬·張瓊勻·黃毓芬 譯
鄭麗珍 總校閱

PE 學富文化事業有限公司

社工督導 / Allan Brown and Iain Bourne 著：
郭玲妃等譯。-- 初版 -- 臺北市：學富文化，
2000 [民89] 面：公分
參考書目：面
含索引
譯自：The social work supervisor：
supervision in community, day care, and
residential settings
ISBN 957-30892-1-1 (平裝)
1. 社會工作人員 - 管理 2. 社會工作 - 管理
547 89007424

社工督導

初版三刷 2007年3月

著者	Allan Brown and Iain Bourne
譯者	郭玲妃、江盈誼、鄭惠娟、李宏文、陳彥竹、 林鐘淑敏、林秀芬、張瓊勻、黃毓芬 共同翻譯
總校閱	鄭麗珍
出版者	學富文化事業有限公司
發行人	于雪祥
地址	台北市大安區106新生南路三段60巷9號
電話	02-23620918
傳真	02-23622701
E-MAIL	proedp@ms34.hinet.net
郵撥帳號	19359813 學富文化事業有限公司
I S B N	957-30892-1-1
法律顧問	宇州國際法律事務所
電腦排版	煥晨國際印前有限公司
印刷	宏韋彩色製版印刷有限公司

"Translation copyright © 2000 by Pro-Ed Publishing Company
(Original English language title from Proprietor's edition of the
Work)

Copyright © 1999 by Open University Press

All Rights Reserved.

Published by arrangement with the original publisher, Open
University Press."

本書如有缺頁、破損、裝訂錯誤、請寄回更換

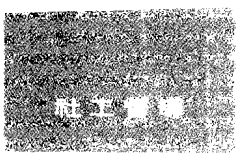
版權所有 © 翻印必究

本書簡介

當我們兩人接受邀寫這本督導的書時，我們毫無猶豫地答應，但對接下來的任務有些許的戒慎恐懼。毫無猶豫是因為我們兩人都覺得社工員和社會福利員工所承擔的工作日益複雜，而督導具有協助工作適度完成的重要角色功能。我們也覺得這些工作壓力對督導者是雙重打擊，一方面他（她）們是管理團隊的一員，被期待用最少的資源提供最佳的服務；另一方面他（她）們也是第一線工作人員的督導者，這些工作人員被放在許多工作的壓力下，且缺乏公眾輿論支持。督導者需要等到所有他（她）們能得到的協助，而我們希望這本書得以在某些方面協助他（她）們，不論是反映在他（她）們的任務上，還是對於如何成為比現在更好的督導者上，能有所助益！

另一個我們決定寫此書的理由，是我們熱忱的相信督導者和受督導者關係的重要性。當個人社會服務工作的過程（process）被低估，且被認為比成果（product）來的不重要時，我們認為這是錯誤的假設，我們想要藉此機會證明並主張我們的信念。我們也想要強調督導的中心價值：在更廣的機構和社會／政治脈絡下來看視督導關係。

我們的戒慎恐懼來自要寫出一本有趣而具有啟發性的書，令人深思而有教育價值的書，在概念上清楚的和實務上可用的書。就像督導者，我們也有自己的風格和特色、長處和弱點，但我們已經試過將這些個人風格儘可能有效地淡化。讀者將會注意到在不同章節中風格和方式的差異，部份是來自我們兩位作者本身的差異，但更可能是在反映主題的變異程度，但我們認為不同的讀者會在本書中找尋不同的東西。同樣重要地，不同的人們會用不同的方法來學習督導這個領域。有些人可能有系統地從封面到封底讀這本書，其他人則會先選擇他（她）們較有興趣的部份或可幫助他（她）們立即的需求。



這本書寫給誰？

我們所期待是此書可對所有社會工作督導者有益，不論他（她）們在督導生涯中位於那個階段。本書對那些首次成為一線或前線的督導，或者是那些即將擔任這個角色的人來說，可作為督導的教科書，這包括那些承擔督導職責卻未成為主管角色的督導者；然而，我們不是寫給新手，因為所有新的督導已有許多相關經驗了。這些直接關聯的經驗包括曾經擔任學生督導或是受督導者，或者較不明顯但仍有關的，從他（她）們的個人生命和關係中得到的豐富經驗。

有些有經驗的督導者，因為督導經驗已離手多年，可能從工作中學到督導技巧，但沒受什麼訓練。這種學徒式經驗是無價的，但不可避免地是好的、壞的習慣都可能經由這種方式而發展出來。我們期望此書對這群人有用，他們可以篩選性的使用，提供一個檢討的機會，重新評估督導中高度技巧的任務、技巧和方法。本書尚有其他有關督導的新題材：例如反壓迫的督導、團體督導以及在創傷後壓力情境下的督導。

那些負責督導社會工作和社會福利機構的員工的督導的人，也可將本書視為有用的資源。例如本書的第十章完全在討論訓練，第五章為實務模式的發展及第六章的個案研究，可以作為訓練者在計畫督導者課程時隨手可得的參考資料。

我們也非常期望機構中的高級主管、董事和主要官員也讀這本書，因為我們認為督導應該是在不同管理階層中重要的資源，但更重要的是我們認為機構應將督導視為最優先的重點，並伴隨明確發展的計畫和策略，而主要官員、董事和高級主管是讓此發生的最佳人選。

另一群團體也可能讀此書，用來提高實習老師和督導學生間的工作和關係。我們在第二章討論員工督導和學生督導的技巧之間的明顯的差距議題。

本書所討論的督導方法可以廣泛地適用在社會工作和社會福利機構的領域中。督導是品質確保和員工發展的核心部份，不論在公部門、大型志願組織、小型的社區志願機構，或日益成長的獨立且私有的機構。不論是在實務工作、社區、日間或居家機構中，同樣需要督導，雖然其型式及重心會因任務、組織大小和價值基礎而有不同。

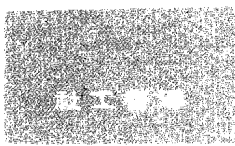
我們認為大部份的內容在適度改編後，皆可以運用在各種個人社會服務的督導範圍上。因此我們特別記得也把前線社工督導者的需求寫出來，很多是適用於其它不同職位的督導，例如高級主管和行政官員。受督導者需求也根據幾個原因而有相當大的差異，包括他（她）們是否是社會工作和社會福利的新手；或是如果他（她）們非新手，他（她）們有多少經驗；或是否他（她）們的工作含括對服務使用者的直接工作。

本書架構

本書章節經過安排，所以每個章節可當作獨立的單元，但前一章和後一章的內容有不同程度關聯。因此，第三章討論權力、歧視和壓迫的議題，這對督導關係和活動產生深遠的影響，這樣的了解對後續的章節來說具有基本的重要性。相對的，後半部的兩章：壓力和創傷（第七章）和團體督導（第九章），涵蓋的是督導中較為特定的議題。然而，要對這兩章的內容有更完整的評價，讀者必須與全書的主題相連結。

導論在第一章，介紹督導的基礎架構。我們嘗試釐清什麼是督導，並建立其基本的價值礎石。在第二章我們檢查了新督導者之前的個人和專業生命對其角色的觀點及方法的重要性。這包含他/她們內化的督導模式和典型的學習方式。第三章討論反壓迫的督導題材，完成整個架構。

第四、第五章進入到督導工作的起點，討論契約和界限（第四章），以及用來思考影響督導四個基本體系的模式（實務、工



作者、團隊和機構)。同時也把注意力放在將受督導者和督導者各自發展階段的重要性納入考量。

第六章是非常豐富且實務的一章，根據一系列的個案研究，這些都是發生在督導關係中的普通狀況。我們會分析每個腳本，並提供建議來刺激思考如何解決這些難題。

第七章將重心放在工作者壓力和創傷的嚴肅話題，提供督導者一個思考的架構，讓他（她）們可以同時管理自己的壓力並作回應。

前七章的重點多在一對一的督導上，第八章和第九章將重點放在團體的面向上。第八章將團隊視為一個團體，其動力將對每個個別成員督導關係的品質產生深遠的影響。第九章將重點放在團體督導，用這個來自場域研究的想法來了解為何此方式未被大量使用，以及什麼因素較可能提高團體督導成為成功的督導方式。

第十章限定於督導者的訓練和專業發展，不論是在一般或特殊領域中工作。簡短的第十一章嘗試在英國快速變遷的社會工作和社會福利實況脈絡下，拉近本書的主要論點和關鍵主題。

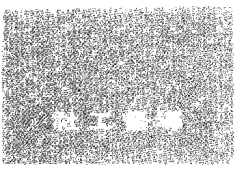
Peter Hawkins and Robin Shohet



在1995年，我剛從國外回到台灣任教，學校詢問我開授「社會工作督導」課程的意願。基於個人曾多年在機構負責社會工作系學生實習及新進人員的督導工作，加上個人堅信督導的實施可以提昇社會工作的實務品質與專業責信，因此欣然接受此項課程任務。但是，一當開始備課後，我才發現大部分可資參考與閱讀的相關資料或研究成果，大多是以英文的書寫形式呈現，中文的文獻相當不足，使我在指定學生閱讀的資料取捨上相當傷腦筋，也限制我常只能選擇幾篇書寫上淺易明白，長度適中的文獻作為我和學生之間教學互動的共同基礎。雖然，這些英文資料對我個人在理解社會工作督導方面的議題上有相當的助益，但對修習這門課的學生而言卻是苦差事一樁。英文畢竟不是學生的母語，在理解社會工作督導的議題上不但有隔一層的感覺，閱讀的速度受到相當的限制。學生在唉聲嘆氣之餘，常會問我這麼值得參閱的文章為什麼沒有翻譯呢？

在1998年，我與張英陣老師與彭淑華老師合譯Zastrow的Introduction to Social Work and Social Welfare一書時，也是抱定給學生方便的決心來進行翻譯的工作。但是，我花在該書譯著的時間遠遠超過我個人原來想像的估量時間，加上教學和研究兩忙的情況下，幾乎心力交疲，原來的「決心」竟成一份「奢望」，只能按捺住衝動，忽視學生的辛苦，跳出翻譯之路。但當修課的學生告訴我，他們打算聯合一起上課的學生進行合譯，問我可否在他們翻譯完後協助修飾增潤？感於他們的努力和決心，我只好又再度下海與翻譯結緣。

Brown和Bourne所著的The Social Work Supervisor是我在台大社會系碩士班開設「社會工作督導」的科目時所指定的一本書，是以英國的社會工作機構為情境，探討社會工作體系中的督導動力和型態。該書最大的特色是以潛存在督導關係中的權力位差互動



觀點切入，探討督導者與受督導者的性別、種族、工作年資、機構文化等前置的個人和專業經驗，在督導關係中所形塑的壓迫性（oppressive）和歧視性（discriminative）的督導動力，而倡導反壓迫和反歧視督導的實施（practice）架構。該書也分析不同社會工作督導型態的動力關係與督導者的壓力反應，建構社會工作督導訓練發展的藍圖，相當具有參考性。文章的呈現方式是以實際發生的案例作為分析的主軸，配合督導者與受督導者可能拿捏的因應策略作為討論的議題。這是一本不僅適合社會工作系的學生、教授社會工作督導的學者閱讀的書，更適合已經或即將擔任社會工作機構的督導者與受督導者立即可以參考的資料。

台灣大學社會學系副教授
鄭麗珍



本書簡介	iii
------------	-----

專文推薦	vii
------------	-----

1 導 論 郭玲妃 譯	1
--------------------------	---

1.1 需要這本書的理由	2
--------------------	---

1.2 督導的定義?	6
------------------	---

1.3 督導的價值基礎	9
-------------------	---

1.4 語言與詞彙的使用	13
--------------------	----

2 督導者的養成 江盈誼 譯	15
-----------------------------	----

2.1 個人的形塑經驗	16
-------------------	----

2.2 社會工作實務者的專業經驗	18
------------------------	----

2.3 被督導的經驗	19
------------------	----

2.4 擔任學生督導或實習老師	20
-----------------------	----

2.5 督導風格的不同面向	21
---------------------	----

2.6 督導情境：機構、服務使用者和團隊 / 團體環境	25
-----------------------------------	----

2.7 訓練的意涵	28
-----------------	----

3 督導及權力：一個反壓迫觀點 鄭惠娟譯31

3.1 督導中的權力概念	33
3.2 歧視與壓迫	36
3.3 在督導關係中的權力差異和相似	38
3.4 在督導制度中關於歧視和壓迫的訊息	42
3.5 反壓迫 / 充權督導制度的意涵	48

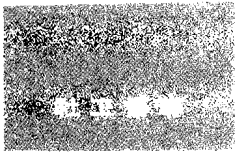
4 開始：契約與界限 江盈誼譯53

4.1 契約的關鍵要素	54
4.2 界限議題	66
4.3 督導者的不安全感	71
4.4 受督導者的不安全感	71
4.5 結論	72

5 實務的模型 李宏文譯73

5.1 四個基本系統的模型	74
5.2 發展的主題：督導者與受督導者間的互動	81
5.3 督導者的發展：對關係的影響	87
5.4 結論	89

6	督導關係 陳彥竹 譯	91
6.1	前言	92
6.2	一般關係議題的說明	93
6.3	審視督導關係的架構	114
6.4	有效的理論以幫助理解	114
6.5	解決關係困境的技巧	115
7	壓力與創傷：督導者的反應與處理 林鐘淑敏 譯	117
7.1	壓力源	119
7.2	壓力累積與倦怠	123
7.3	預防措施	125
7.4	與工作相關的創傷	132
7.5	對創傷的督導反應	137
7.6	摘要	144
8	督導與工作團隊 林秀芬 譯	147
8.1	團隊是什麼？	149
8.2	團隊的分類	149
8.3	不同型態的督導制度	155
8.4	團隊如團體，與相關的督導議題	157
8.5	受督導者的競爭	163



8.6 外在影響	165
8.7 解決問題的團體	165
8.8 團體工作的訓練	166
8.9 結論	167

9 **團體督導** 張瓊勻 譯.....169

9.1 為何使用團體督導	170
9.2 團體督的引介	172
9.3 選擇	175
9.4 團體督導的困難	178
9.5 團體督導的影響因素	184
9.6 技術性的團體督導	190
9.7 優點與缺點：暫時的結論	191
9.8 結論	192

10 **訓練與發展** 黃毓芬 譯.....195

10.1 前言	196
10.2 機構政策：有效督導的前提.....	198
10.3 督導者訓練的發展性取向.....	202
10.4 優質訓練的要素.....	206
10.5 一般性要素.....	206
10.6 特殊化服務的督導.....	211

10.7 結論.....215

11 變遷時期中的核心主題 李宏文 譯.....217

11.1 摘要.....218

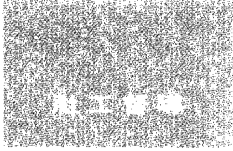
11.2 前瞻.....220

參考書目.....223

中英索引.....229

導 論

The social work supervisor



在這第一章裡，我們將先為這本書作個開場白。首先，我們將說明需要一本督導教科書的理由。其次，我們將提出本書對督導的操作性定義，並進一步說明定義的種種意涵。接著，我們將界定有關督導取向的主要價值基礎和理論觀。最後，我們再檢視使用專業名詞與語言的選擇議題。

1.1 需要這本書的理由

選擇此時寫這本書的理由，大約如下：

- ◆ 許多督導表達有此需要。
- ◆ 不滿意整體督導水準的人日益增多。
- ◆ 基於督導有助於維持高士氣與高品質的服務輸送。
- ◆ 社會工作與社區照顧服務的快速變遷。
- ◆ 可使用的督導文獻太有限。
- ◆ 需要建立清楚的督導價值基礎。
- ◆ 為了肯定督導關係的重要性。

督導者本身表達有此需要

最先提出需要這種書的人，是督導者本身，特別是新擔任督導職務的人。其中，不少督導是公部門或是準公部門的初級管理者，他們必須同時兼顧社會工作與社會福利的兩極化責任。在我們進行寫作的過程中，這些督導再三地談論到督導的任務是何其重要，但是他們的準備卻是相當的不足。他們指出在兩年的工作中，除了社會工作基礎訓練外，只參加短短幾天的督導課程，傳統上，督導是由優秀的社工員晉升而成的，一旦成為督導，他們就被期待一夕之間就自然的勝任該職位，因而忽略了社工員與機構管理者的角色和職務上有明顯分野。

如同本書第二章所指出的，大部分的新科督導通常沒有其他選擇，只能依據自己當年接受督導的經驗和自己內在原有的主觀

模式，部分則來自自己督導學生的經驗。本書重要的目的之一，就是為了傳達督導這個角色不論是在什麼層級與工作地點，都需要特定的知識與技術的。

不滿意整體督導水準的人日益增多

督導任務是需要特定技術的，卻在缺乏任何適當的準備下進行督導工作，令人一點也不訝異，因為許多相關的研究資料顯示督導者與受督導者皆對目前督導狀況普遍不滿意（例如 Stevenson Parlon, Browne, Hill, Hallett, RowLings, & Strachan 1978；Statyamurti 1981；NALGO 1989；Kadushin 1992）。例如調查有關兒童虐待或疏忽事件的資料顯示，社會局的督導流程嚴重瑕疵，恐怕難辭其咎。當然，實際上也存在很多高品質的督導與消費者很滿意的例子，本書將會提供相關的範例供參考。

事實上，督導現況不盡如人意的原因有時是源自結構上的因素，而且是無可避免的。因為，督導的動力關係中，權力的分配是不平等的，使得實務工作者在壓力沉重與吃力不討好的工作中，每天還要面對更多挫折與焦慮。然而，提昇整體督導的標準與品質我們相信仍有很大的改進空間。例如：

1. 藉由機構與高級主管將督導在機構政策中的優先排序與重要性予以提昇。
2. 藉由清楚地界定督導的相關知識、技術與價值。
3. 藉由創造執行訓練必要時的空間。
4. 藉由保證所有員工（不論其在組織的角色），都能獲得到定期的督導，以協助員工適應該職位所需的特定任務和專業發展的階段。

基於督導有助於維持高士氣的高品質的服務輸送

毫無疑問的，社會工作人員提供的社會服務與相關活動的品質，深受他們接受督導的品質所影響。由於，我們相信工作人員