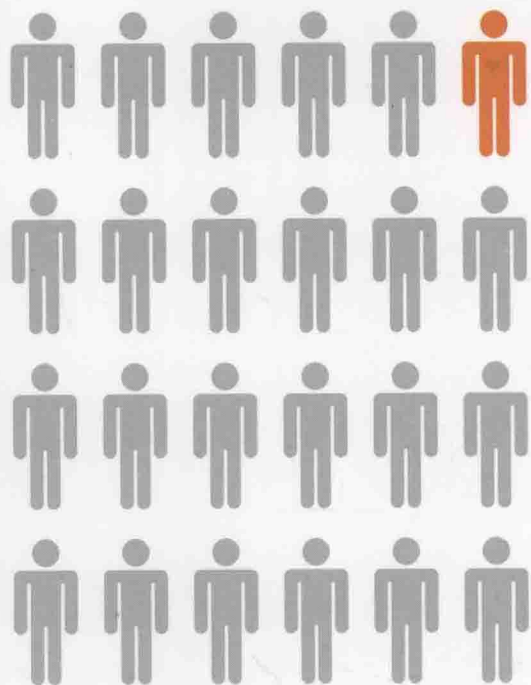




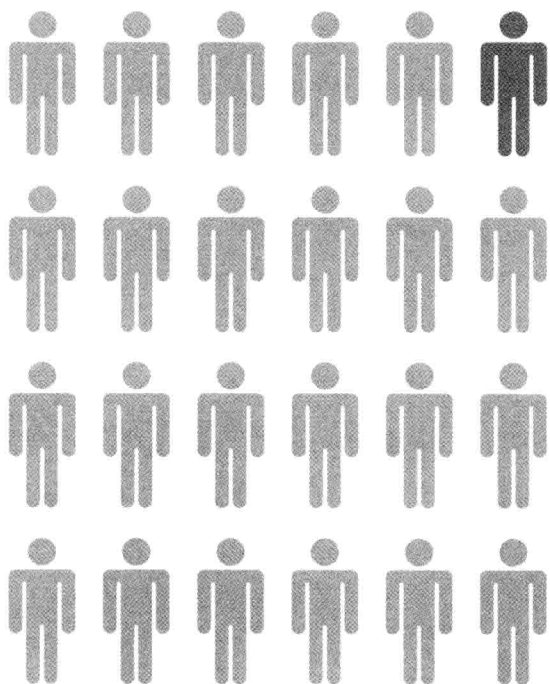
Social
Work
Supervision:

the
Experiential
Learning
Approach



社會工作督導 經驗學習導向

陳錦棠 著 | 陸宛蘋 校閱



Social
Work
Supervision :

the
Experiential
Learning
Approach



社會工作督導

經驗學習導向

陳錦棠 著 | 陸宛蘋 校閱



社會工作督導： 經驗學習導向

國家圖書館出版品預行編目 (CIP) 資料

社會工作督導：經驗學習導向 / 陳錦棠 著，--
初版，-- 高雄市；巨流，2012.09
面；公分

ISBN 978-957-732-460-3

1. 社會工作

547

101019107

作者 陳錦棠
校 潤 陸宛蘋
責任編輯 謝筑恩
封面設計 陳正桓 (Lucas)
發行人 楊曉華
總編輯 蔡國彬
出版 巨流圖書股份有限公司
80252 高雄市苓雅區五福一路57號2樓之2
電話：07-2265267
傳真：07-2264697
e-mail: chuliu@liwen.com.tw
網址：http://www.liwen.com.tw
編輯部 23445 新北市永和區秀朗路一段41號
電話：02-29229075
傳真：02-29220464
郵撥帳號 01002323 巨流圖書股份有限公司
法律顧問 林廷隆律師
電話：02-29658212
出版登記證 局版台業字第1045號



ISBN 978-957-732-460-3 (平裝)
初版一刷・2012年9月

定價：250 元

版權所有・請勿翻印

(本書如有破損、缺頁或倒裝，請寄回更換)

序

社會工作是門實踐性的學問，因此每位學生除了課程之外，都需要透過實習來認識和學習實務工作，這其中無論學校老師或是實習機構都有個重要的角色即是「督導」，因此多數談督導的實施對象是學習的學生；但是離開學校之後在實務機構裡的社工同樣需要有「督導」在專業上、行政上的教導與支持，而且機構裡的工作人員除了社工之外，還有其他各類專業的人員一起工作，因此在機構裡的「督導」實際上較難只對專業社工進行督導工作，面對有實務工作經驗的工作者，以及經常需要以團隊工作的形式，督導同時需要進行「管理」「領導」等整合性角色時，則需要增加「經驗教育」、「管理」、「領導」以及「團隊合作」等知識與技能。

作者陳錦棠老師任教於香港理工大學應用社會科學系，並成立第三部門教研中心，專注兩岸四地第三部門、社會服務行政、服務評估等研究，近年來在中國大陸積極推動社會工作的教育與專業發展。誠如作者撰寫這本書的初衷，是有鑑於近年在香港、臺灣以至中國內地及澳門等地區都對社會工作督導積極地推展，可是有關社會工作督導的書籍較多討論「學生督導」而非「員工督導」，因此本書的焦點和核心是介紹和討論已在機構就業的員工督導，探索在實際工作環境中為服務對象提供服務時，如何透過督導工作提升服務品質和水準。

全書分為三大部分，第一部分是討論社會工作督導的發展、概念和功能，以及從學習理論和行政理論等角度瞭解社會工作督導的功能。包括第一章「社會工作督導和專業發展的探索」，探討社會工作督導的歷史發展、督導的意義、重要性，督導中的問題及在組織裡的督導是以管理者為中心或是以員工為中心的議題。第二章的「社會工作督導的職責」除說明督導者的職

責之外，還說明督導及工作的滿意度、督導的領域，以及督導的三大功能：行政、教育與支持性督導。第三章則「從學習的角度看督導」，由於督導的功能之一是教育且其成效在於受督導者是否透過督導能學到相關的知能，因此了解成人的學習理論有助於督導功能的實施，本章除介紹學習與督導的相關議題之外，特別提出Kolb的經驗學習理論，且成為本書的特色。第四章則探討行政理論與督導「在行政情境中的督導」，由於本書系聚焦於機構內的督導，因此在此章中提出了激勵理論、領導理論、人際溝通等都是於組織內管理者所必須重視的理論與運用。

第二部分是探索社會工作督導具體執行方案，包括督導的過程、督導中不同模式和督導技巧等。這部分展現在第五章「社工督導的內容與過程」、第六章「社工督導的技巧」、以及第七章「督導模型」等三章的內容。督導的內容與過程包括：優質的督導須具備的溝通、關係及解決問題的三大技術及特質，督導的過程模型、以及督導的層次與階段等。社工督導的技巧則說明Shulman的互動模型與基本原理，以及督導的準備與開始階段、工作階段及結束階段等，並對這三階段分別作說明。督導模型部分則介紹了六種模型包括：管理模型、「保姆在側」模型、現場督導模型、對話模型、經典模型、及關懷模型。除介紹模型之外並作各個模型之間的比較，與督導的三大功能對應和督導過程的運用。

第三部分是分別從個人、團體、及組織三個層面探索社會工作督導中相關議題，包括壓力管理、團隊工作及組織中員工培訓等課題。其中第八章談及「督導的壓力：權威、角色衝突與員工評價」，探討督導過程中的壓力來源、權威與權力遊戲、角色衝突的壓力、員工評價及督導倫理。第九章「跨

學科團隊的督導」，跨不同專業的團隊協作在人群服務組織是很常見，因此本章說明什麼是團隊與團隊協作以及組織的跨專業團隊、跨學科的實踐、以及高績效的團隊和技巧。第十章則探討「組織層面上的督導和專業發展」，包含員工發展的意義與目標、員工發展對組織的重要性、培訓與發展的系統方法、員工發展的活動類型、架構，以及朝向學習型的組織文化。

本書的內容兼顧了社會工作專業督導，以及在機構中實施督導所需的的管理與領導，甚至提出成人學習理論與經驗學習理論、跨專業學科的團隊督導，最後還提出組織應建構學習型文化。作者特別於每章前後皆揭露學習目標、推薦閱讀及延伸閱讀的書單，也在適當的小節提供「學習與實踐」的討論與演練，是一本兼具理論與實務運用的社會工作督導的書。

推薦人

海棠文教基金會執行長

陸昆蘋

目次

CHAPTER

01 社會工作督導和專業發展的探索

1.1 引言.....	003
1.2 社會工作督導的歷史發展.....	003
1.3 社會工作督導的意義.....	004
1.4 社會工作督導的重要性.....	008
1.5 社會工作督導中的問題.....	009
1.6 以行政者（管理者）為中心的VS以員工為中心的督導	011
1.7 督導以及持續的專業教育.....	013
▪ 小結.....	015

CHAPTER

02 社會工作督導的職責

2.1 社會工作督導者的職責.....	019
2.2 督導及工作的滿意度（job satisfaction）	019
2.3 社會工作督導的領域.....	020
2.4 行政性督導（Administrative supervision）	021
2.5 教育性督導（Educative supervision）	023
2.6 支持性督導（Supportive supervision）	025
▪ 小結.....	028

CONTENTS

CHAPTER

03 從學習的角度看督導

3.1 引言.....	033
3.2 學習及影響學習的因素.....	033
3.3 社會工作教育的學習範疇.....	035
3.4 成人的學習和督導.....	037
3.5 經驗學習理論（the experiential learning theory）.....	042
3.6 評估員工的督導需求（supervisory needs）.....	046
▪ 小結.....	050

CHAPTER

04 在行政情境中的督導

4.1 引言.....	055
4.2 激勵理論與被督導者.....	055
4.3 領導理論與督導者.....	063
4.4 督導與人際溝通.....	067
▪ 小結.....	070

CHAPTER

05 社工督導的內容與過程

5.1 引言.....	075
5.2 優質督導.....	075
5.3 社工督導的內容與要素.....	078
5.4 督導的方法.....	081
5.5 督導例會的各個階段.....	084
5.6 督導的工作安排.....	085
5.7 督導中的議題.....	086
▪ 小結.....	087

CHAPTER

06 社工督導的技巧

6.1 引言.....	091
6.2 Shulman的互動模型的基本原理	091
6.3 督導的三個階段.....	092
6.4 督導的準備和開始階段.....	095
6.5 督導的工作階段.....	098
6.6 督導的評估和結束階段.....	106
▪ 小結.....	107

CONTENTS

CHAPTER

07 督導模型

7.1 引言.....	113
7.2 督導模型.....	114
7.3 各類督導模型的比較.....	118
7.4 督導模型與督導過程.....	120
7.5 督導模型的選擇.....	122
▪ 小結.....	122

CHAPTER

08 督導的壓力：權威、角色衝突與員工評價

8.1 引言.....	127
8.2 督導過程中壓力的來源.....	127
8.3 權威與權力遊戲.....	129
8.4 角色衝突與壓力.....	133
8.5 員工績效評價.....	134
8.6 督導倫理.....	139
▪ 小結.....	139

CHAPTER

09 跨學科團隊的督導

9.1 團隊與團隊協作.....	145
9.2 在組織中的專業團隊.....	146
9.3 跨學科的實踐.....	147
9.4 高效的團隊及其績效.....	148
9.5 發展高效跨學科團隊的技巧.....	152
▪ 小結.....	155

CHAPTER

10 組織層面上的督導和專業發展

10.1 員工發展的意義和目標.....	159
10.2 社工發展對社會工作組織的重要性.....	159
10.3 培訓與發展的系統方法.....	160
10.4 員工發展活動的類型.....	169
10.5 組織員工發展活動的架構.....	171
10.6 朝向學習型文化.....	171
▪ 小結.....	173

CHAPTER

01

社會工作督導 和專業發展的探索

- 1.1 引言
- 1.2 社會工作督導的歷史發展
- 1.3 社會工作督導的意義
- 1.4 社會工作督導的重要性
- 1.5 社會工作督導中的問題
- 1.6 以行政者（管理者）為中心的VS
以員工為中心的督導
- 1.7 督導以及持續的專業教育
- 小結

學習目標

學習完這一章以後，你應該可以：

- 概述社會工作督導的歷史發展；
- 瞭解社會工作督導的意義；
- 確認社會工作督導的重要性；
- 清楚在社會工作督導中的問題；
- 區分以行政者（管理者）為中心的和以員工為中心的督導方法；
- 能定義持續的專業發展（continuing professional development）；
- 瞭解為持續專業發展而督導的假設。

推薦閱讀書單

- 1** Gardiner, D. (1989) . *The Anatomy of Supervision: Developing Learning and Professional Competence for Social Work Students*. Milton Keynes: SRHE & OUP. (especially Ch. 2: The limitations of traditional approaches to supervision.)
- 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.) NY: Columbia University Press. (Ch. 1.)

1.1 引言

傳統的督導方式把督導和專業發展視作為兩種單獨的、截然不同的行為。依照這種看法，督導所提到的是督導者和被督導者之間一對一形式的討論；專業發展係指一個專業範疇所涉及的活動，好比有：參加課程、工作坊或者研討會，以更新和提高與專業相關的知識和技能。依我看來，督導和專業發展不是相互排斥的；相反地，它們是緊密地相關聯。本章的中心議題是對持續專業發展的督導，嘗試針對本土情境，討論在社會工作專業中員工督導的定義和範圍。

1.2 社會工作督導的歷史發展

1.2.1 在美國的社會工作督導的歷史發展

關於社會工作督導的文獻最早出現在本世紀初的美國，在20世紀的20年代之前這類文獻是稀缺並且分散的。第一篇在標題中用到「督導」的社會工作作品是Jelfrey R. Brucket在1904年寫的《慈善事業中的督導和教育》。Zilpha Smith，這位社會工作教育中的先鋒，後來成為史密斯學院精神病治療社會工作師範學校的主任。Zilpha Smith也是最早寫到對於那些在社會中缺乏食物和教育的人提供幫助和和支持的「友善訪問員」和志願者中的一位。到了1929年Milford會議的報告中則提到督導的兩個作用。此後，陸續有些作者發表了這個領域相關文獻，最著名的包括：

- Robinson, Virginia (1936) 《個案社會工作的督導》
- Reynold, Bertha (1942) 《社會工作實踐中的學與教》
- Towle, Charlotte (1945) 《人的一般需求》
- Towle, Charlotte (1954) 《專業教育入門》

自20世紀的70年代以來，關於社會工作教育的書籍的數量有了顯著的提高。例如有Westheimer (1977)；Abel (1977)；Pettes (1979)；Powell

(1980) ; Austin (1981) ; shulman (1982) ; Munson (1983) 等的作品。至於正式的社會工作督導的培訓，始於紐約慈善組織協會在1898年引進了一個對於27個學生為期6周的夏季培訓課程。這個社團後來成為紐約慈善事業學校，現在是哥倫比亞大學社會工作學院。接著在1911年，Russell Sage基金會的組織部門也提供了第一次正式的培訓課程。

1.2.2 香港社會工作督導的歷史發展

在香港，社會工作督導的研究比較有限。Tsang (1984) 進行了一項社會工作學生在實務工作中學習方式的研究，就此界定了影響實務工作中學習品質的四個主要因素即是：實習機構 (placement agency)，學校，督導者和被督導者。他在結論說到：這四個要素應該互相匹配以盡可能使得學生在培訓中獲得學習機會。

至今香港的社會工作督導培訓計畫也同樣鮮見。撰寫本書的時候，香港大學理學碩士（社會工作）課程中有一門課是專門講督導者的管理與督導技巧。香港理工大學的文學碩士（社會工作）課程則自1991年起已經就督導和專業發展開設了必修課。

這方面的本土文獻也很有限。第一本關於學生督導的書是1992年香港理工大學（前身為香港理工學院）出版的，它是香港理工大學和紐卡斯爾大學理工學院在1990年的聯合成果。

1.3 社會工作督導的意義



1.3.1 督導的定義

「督導」這個詞來自於拉丁文 “super”，意思是「在……之上的」和 “vision”，意思是「去觀察」。所以一個「督導者」被定義為一個監督者——一個有責任為了工作的品質而監督別人工作的人。表1—1概述了在過去的50年中由不同的作者對督導所作的不同的定義。

表1—1 關於督導的不同定義

時間（年）	作者／標題	督導的定義
1936	Robinson, V. 在社會工作中的督導	一個教育過程，在這個過程中一個有某種知識和技巧才能的人負責培訓缺乏這種才能的人。
1945	Towle, C. 普遍的人類需求	一個有行政目標的行政過程
1965	社會工作百科全書，第一版	一個教育的過程
1971	社會工作百科全書，第二版	一個行政作用，一個完成以保持有組織的控制和責任為目標的工作過程。
1977	和第三版	
1983	Munson, C.E. 臨床社會工作督導的介紹	一個具有督導者的支援功能的互動過程
1985	Kadushin, A.L. 社會工作中的督導，第二版	一個關係到行政，教育和支持功能的過程。這三項功能是互補的。

1.3.2 社會工作督導的定義

Kadushin（1985）指出一些在社會工作督導的定義中需要考慮因素，包括：

(1) 督導的功能

社會工作督導有三個主要的功能，即：

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

這三個功能相互補充，對此，本書的第二章有更詳盡的闡述。

(2) 督導的目標

督導的目標包括短期目標和長期目標。短期的目標可以包括：

- 教育的目標：為了改善員工的能力，以更有效率的完成工作和幫助員工得到專業的成長和發展；並且使得他們的知識和技巧可以得到最大的發展，以至於可以達到自主的，獨立的完成工作。
- 行政的目標：提供員工一個可以讓他高效能地完成工作的環境。

- 支持的目標：以幫助員工，讓他們對工作感覺愉快。

督導的長期目標是有效而且高效能地為服務對象提供經特定機構授權的特別服務。

(3)督導者的職級制度 (hierarchical position)

社會工作督導者有時被稱作「最高層的雇員和最基層的管理者」，或者位於「亞管理者和超實踐者」的職位。一方面，督導者是機構的雇員；但另一方面，他們是督導組織和服務的人。因此，督導有一個更為顯著的內部運作重點，即負責確保達成組織的目標，糾正運作機制中的任何缺陷。

(4)督導作為一種間接的服務

督導者是透過社工間接地和服務對象接觸。督導者透過說明直接提供服務的社工來說明服務對象。這部分將在本書的第六章予以詳細闡述。

(5)督導視為一種互動的過程

督導還被視為一種包含一系列審慎而有意識的選擇性活動的過程。督導者和被督導者之間有一種思想與情感的交流。稍候將在本書第七章中對這種督導關係中的動態加以說明。

Middleman和Rhodes (1985) 用一種不同的參照架構來定義社會工作督導。他們主張，社會工作督導是一個包括下列九項功能的角色和過程，這九項功能被分成三個主要類型：

(1)互動功能：意指創設一個具有引導性、能讓社工努力的環境，包括：

1. 人性化：用行動來創造一個人道的，互相關心的環境；
2. 督導的張力：致力於減輕社工的壓力；
3. 催化性：使督導和監督過程簡易化；

(2)服務輸送功能：意指努力讓社工有能力提供服務，包括：

4. 教授：為社工提供教育和培訓；
5. 職業社交：透過非正式的管道向社工施加影響；
6. 評估：評定社工的表現；