

督導階梯與知識地圖
深圳外聘督導知識研究
A Knowledge Map for External
Supervision in Chinese Mainland

武婉嫻
社會工作博士
香港基督少年軍項目及研究主任
社會工作發展研究中心督導
11/2015



Shenzhen 深圳
與香港為鄰，中國經濟特區，2007成為社會工作試點城市

社會工作特色 (剛開始階段)
2007 <1 + 7 文件>
外聘督導計劃
社工崗位，綜合中心
見習督導計劃

研究重點：從2008年起直至2014年期間的外聘香港督導計劃情況

(Chan, Ip & Lau, 2009; Leung & Mo, 2011; Ministry of Civil Affairs, 2008; Ng, 2013; Wang & Jiang, 2013)

督導

- 社會工作督導可以分為:
- 內部督導(internal supervision)
- 及外部督導(external supervision)兩種形式。

- 內部督導,又稱為直線管理督導(line supervision),督導人才由機構內部選拔,提升內部富實務經驗或行政管理能力突出的社工,成為內部督導人才。

- 外部督導,又稱為專業實務督導 (professional clinical supervision)或是專業顧問(professional consultant),由機構挑選及聘請外部專家擔任,該專家必須是具備豐富實務經驗或行政管理經驗,主要給予培訓、疑難排解及顧問服務。

- Kadushin (1977) 認為, 社會工作有提供和接受外部諮詢/顧問服務的悠久歷史。
- 社會工作機構開始了購買外部顧問服務, 並專注於個案。

在中國特定的文化之下,顧問的角色是.....

- 顧問過程始於“將要開展建立雙方指定的活動和目標完成”
- 顧問服務涉及外部顧問的專業知識和權威,解決問題的能力。

Presentation Title



fppt.com

- 外部顧問,根據購買機構的期望行事。
- 機構視外部顧問為社會工作的“專家”,在比較困難的事情上會徵求他們的意見。
- 但也有一些機構認為顧問作為外人,不想讓他們參與其內部運作。

Presentation Title



fppt.com

研究目的

1. 深入瞭解深圳外聘督導的運作情況,過往經驗與操作模式等。
2. 建立外聘督導知識地圖。

Presentation Title



9

fppt.com

研究過程共訪問了16位香港督導及深圳社工,一位機構主管,及進行一個焦點小組訪談(2014年進行訪問)。

Table 1: Demographics of the participants (2014)

	Supervisee (Social Worker in Shenzhen) Male: M Female: F	Social work experiences years	Post of supervisee	Service Area of supervisee	External Supervisor (Supervisor from Hong Kong)	Social work experiences years
1	Yan (F)	4	Center-in-charge	Community service center	Tom (M)	20
2	Ka (F)	4	Assistant Supervisor	Family service	Nancy (F)	16
3	Fa (F)	5	Junior supervisor	Community service center	Grace (F)	13
4	Hing (F)	5	Assistant Supervisor	Medical social service	Mary (F)	30
5	Wing (F)	6	Junior supervisor	Youth service	John (M)	20
6	Man (M)	5	Assistant Supervisor	Elderly service	Luke (M)	16
7	Yee (F)	2	Frontline social worker	Community service center	Lily (F)	12
8	Wen (F)	6	Junior supervisor	Judiciary service	Connie (F)	25



0

fppt.com

研究問題:

1. 在社會工作督導的過程中,有那些知識和技巧是需要被運用到?
2. 在中國內地社會工作為新興行業之時,社會工作體制有待發展的情勢下,社工面臨著什麼需要,壓力困難?
3. 作為他們的督導,有那些地方需要注意和重視?
4. 在特定的文化背境之下,社會工作督導是以那一種形式出現比較好呢?



fppt.com

研究發現

1. 督導成效

年青又有活力的深圳社工,向研究員訴說著被督導的故事,他們都有以下相類似的感受:

在督導中建立了社會工作的價值觀及社工專業身份認同

督導中增強了社會工作知識

建立了對服務對象的認識和同理心



12

fppt.com

2. 外聘督導的角色

老師
Teacher

Mentor
教練

Counsellor
輔導員

顧問
Performance appraiser
評核者

Consultant

PERFORMANCE
OF EXCELLENCE
A. GOOD
B. AVERAGE
C. POOR

何故???

主要督導功能：教育和心理支持

13 foot.com

3. 社工需要

教育需要：學習知識，包括臨床，管理等

情緒需要
社工感到孤單，無助，不足，想家，沒有得到社工機構的支援

調解需要：社工與社工之間，與機構，與用人單位領導的衝突

14 foot.com

社工

每次她督導我都覺得好深刻，其中一次是她對我情緒上的輔導，我媽媽過世，她輔導我，提醒我身邊仍有資源和親情，令我更好走出這段灰暗的日子。Yee

15 foot.com

他們會有價值衝擊，例如見到其他人離開這個行業，他們會問自己是否要繼續做，或者談到家裏的一些掙扎，比較個人情緒支援，她覺得說了，督導正面回應，會覺得受用。Lily

香港督導

16 foot.com

4. 深圳的文化和體制

政治及組織管理

文化環境

教育環境

社會環境

17 foot.com

社工

領導突然佈置任務，或工作的安排令社工做了非社工專業的東西

醫院不想社工幫助病人，怕病人要求越來越多，但社工不同意，但當向社工機構反映，機構不支持社工，反而要求社工理解醫院的想法。醫院的領導是不贊同社工的做法，覺得社工做法太超前，不需要社工。

18 foot.com

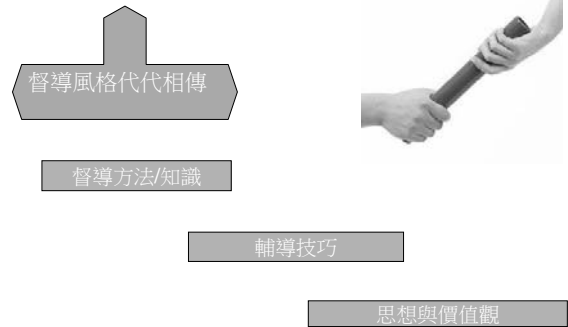
有趣的是：

- 社工和社工機構的需要隨著時間而變化
- 督導需要高度敏感與彈性
- 發展式的督導模式(developmental supervision model)比較明顯



19

5. 實踐智慧 Experiential wisdom



20

6. 督導技巧

針對用人單位及內地文化

- 督導與用人單位/服務購買方建立關係;
- 運用專家地位與知識,提供幫助;
- 增強社工的自信心,知識與技巧

日常督導工作中常用之方法.....

角色扮演,示範,關係建立,聆聽,同理心,换位思考,敏感社工情緒

External supervision Fieldwork supervision

21

研究討論(一):外聘督導知識地圖

此知識地圖歸納出四種督導知識，包括：
 專業督導知識 (Professional knowledge)
 個人及人際敏感度 (Personal and interpersonal sensitivity)、
 實踐智慧 (Experiential wisdom)、
 及文化能力及知識 (Cultural competence)



fppt.com

督導知識地圖

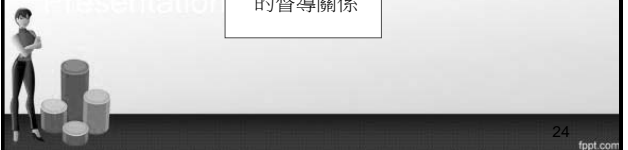
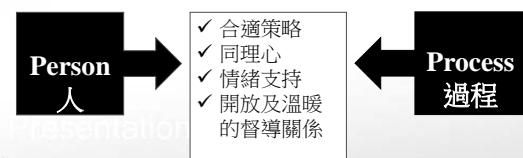


23

fppt.com

文獻已有的督導知識地圖

Professional knowledge 專業督導知識
 Personal and interpersonal sensitivity 個人及人際敏感度




24

fppt.com

他們初期不敢講私人野，成長路，自己經歷好少講，但我會引導他們講，尤其是做生命線練習

情緒支援因為社工是來自五湖四海，他們不懂如何做社工，又面對個人問題，督導要做情緒支援的時間都頗多

我覺得她的生命有感染力，她的嚟子不好但仍堅持跟我們分享，很同理我們的處境，她知道我們這邊與香港不同




Presentation Title


fppt.com

我們會持續承擔行業發展的使命感。例如我們會去剛社工起步的城市去分享自己的經驗，我覺得自己在做一件好有意義的事。

我覺得我那麼認定要做社工，是來自精神的回報，服務對象的感謝信，走了之後也會打電話回來找我們，說我們很好



社工滿足感來自於.....



Presentation Title

fppt.com

本人研究中新加入的範疇

文化能力及知識

Cultural competence

Knowledge map

注意文化下之督導關係特質

學習該文化下的溝通方法及建立關係

對文化的敏感度及彈性

學習當地的文化與體制








27

fppt.com

有些服務在香港沒有，例如內地婚姻法和香港不同，內地是制度不同，我要熟悉內地法規情況。

內地文化影響我如何更彈性處理，例如退役軍人科不准搞大型活動，但我指導他們開興趣班去提昇軍人，把敏感話題變成開放的話題督導的彈性好重要。

督導尊重這邊跟用人單位的合作方式，但她要求我們社工在適應用人單位之時也要把社工的工作做好。

fppt.com

Self-examination
Communication
Trust-building
自我檢視
溝通
建立關係

Organizational Context
組織文化

Political Context
政治環境

Social context
社會文化

Knowledge map








29

fppt.com

我嘗試找出兩地共同的東西，我們會如何處理，我分享給他們，建議一下。

督導 聆聽社工的說法，她會接納，我們會告訴她個案或工作上的難題，明白兩地的差異

督導了解體制，他能明白我們的處境，能考慮到體制內的人的想法。我一直都是與工作站的關係出現問題，一開始我不理解工作站的態度，督導會告訴我工作站的態度，考慮，他引導我想想工作站擔心什麼。

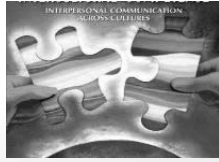




fppt.com

研究討論(二): 四角督導關係

文化能力及知識

Cultural competence



Presentation Title



fppt.com

四角督導關係

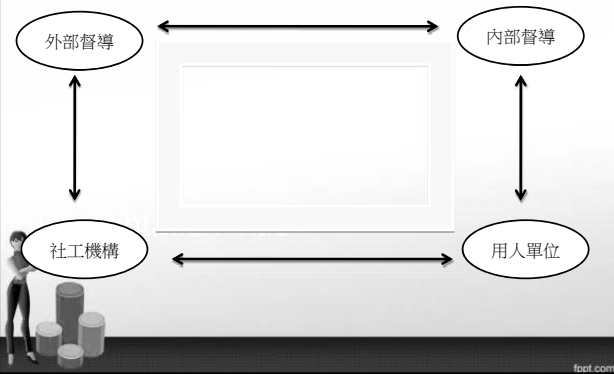
- 機構,用人單位,內部督導,外部督導
- 內部督導(internal supervision)
- 及外部督導(external supervision)兩種形式。

Presentation Title



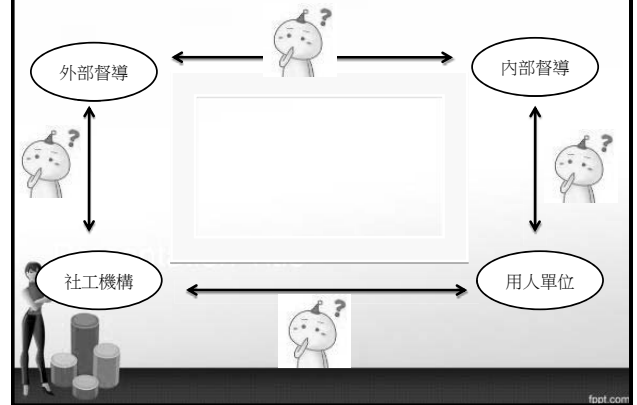
fppt.com

四角督導關係



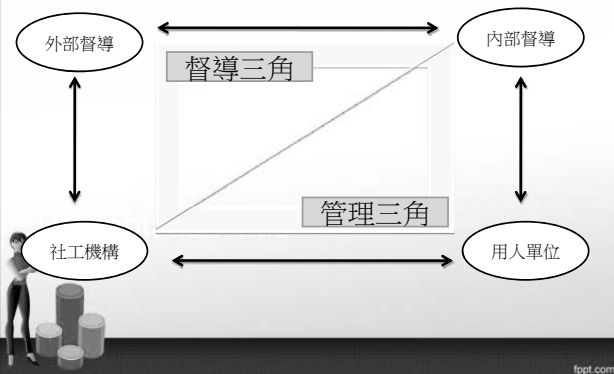
fppt.com

四角督導關係



fppt.com

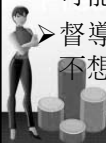
四角督導關係



fppt.com

四角督導關係中要注意什麼?

- 溝通,信任與關係至關重要
- 不督只管: 管理者認為督導就只是管理而已他們希望社會工作者要遵循他們說什麼
- 相互矛盾的資訊: 多個老闆, 社工變了夾心餅, 收到相互矛盾的資訊, 因為不同的督導者可能有不同的側重點和喜好。
- 督導者之間不和諧: 督導者之間有意見衝突, 不想溝通



fppt.com

為什麼有些用人單位的管理人員是如此猶豫
與外部顧問溝通？

- 是不信任人
- 排除潛在的挑戰者
- 外部顧問並沒有一個很好的位置與用人單位的
管理人員直接談

Presentation Title



fppt.com

社工的難題.....

- 道德困境發生在社會工作者必須至少有兩種截然不同的道德價值之間進行選擇的情況。
- 例如不同的問題的判斷，相互衝突的價值，溝通不暢和利益衝突。
- 社工對問題的判斷是由個人的價值，知識，能力和參與決策過程的個人權威來決定



fppt.com

聽聽社工的聲音

- 不要只是督導和管理者說了算
- 在決策過程中,社工可掌控的權力很少
- 在中國文化底下,被督導者很少直接反對他們的主管，並尊重上司的權威
- 但社工可能是逆來順受，遵守不公平的情況下，毫無疑問的變得無助和無力。



fppt.com

- 外部督導跟社工沒太多直接的利益和權力衝突,比較好的位置能做到:
- 跟社工討論倫理衝突和背後的價值觀
- 談話特別是針對如何在社會工作實踐中,考慮到倫理問題的影響
- 跟社工分享個人的感覺和專業經驗



fppt.com

思考一下.....

- 外部督導除了給前線社工直接督導之外，還做培訓,類似學徒模式，它的特點是強調相互交流，體現了一定的特色，如教練，示範作用，激發思考和探索。

Presentation Title



fppt.com

- 如外部督導漸漸淡出,那麼他們的功能和角色誰來來替?
- 機構有什麼應對計畫?
- 社工是否還存在需要類似外部督導的師徒制帶領方式?

Presentation Title



fppt.com

研究討論(三):督導階梯 Supervision ladder



foot.com

斯托爾滕貝格Stoltenberg和迪爾沃思Delworth (1987) 提倡發展式社會工作督導模式，他們的理論包含以下幾個方面：

1.督導者需要評估被督導者的發展水準，並提供指導和支援，以鼓勵發展。

Presentation Title



foot.com

- 2.督導者與被督導者雙方訂立成長計畫，建立相互信任關係。
- 3.督導方法尤為重要，以促進被督導者學習專業技能，發展批判性思維，及專業實踐。

Presentation Title



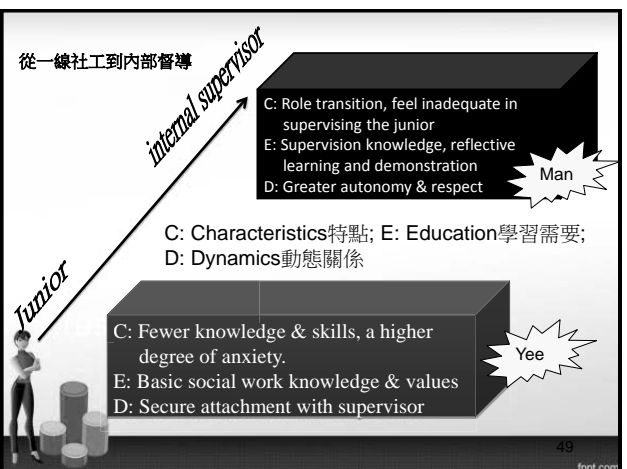
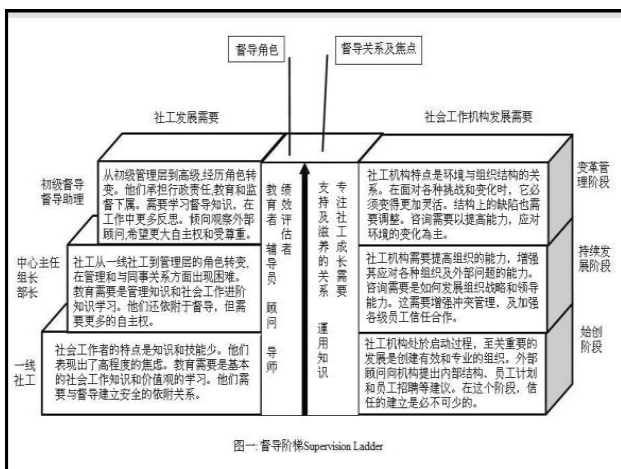
foot.com

督導階梯Supervision ladder

此階梯為一個三維3D的階梯,展示出社工及社工機構的發展，以及他們在不同階段的督導需要。督導階梯的發展階段，只說明一般的發展情況，但不是代表每位社工及每個機構都要經過每一個階段，或是每位元的成長路徑都是一模一樣。



foot.com



督導階梯的左邊顯示社工發展需要

在初級階段：社會工作者的特點是知識和技能少。他們表現出了高程度的焦慮。教育需要是基本的社會工作知識和價值觀的學習。他們需要與督導建立安全的依附關係。

Presentation Title



fppt.com

在管理者階段：

社會工作者的特點是從一線社工進到管理層的角色轉變。他們在管理和與同事關係方面出現困難。教育需要是管理知識和技能的學習，以及社會工作進階知識學習。在這個層面上，他們還依附於督導，但需要更多的自主權。

Presentation Title



fppt.com

在內部督導者階段：

社會工作者的特點是從初級管理層到高級管理層經歷角色轉變。他們必須承擔行政責任，提供支持，教育和監督下屬。教育需要是督導知識和技能的學習，在工作中也要有更多的反思。對於學習做一個內部督導，他們更傾向於從觀察外部督導或顧問之中學習。在這一階段，他們希望有更大的自主權和受尊重。



fppt.com

督導階梯的右邊顯示社會工作機構發展需要

在始創階段：

社會工作機構其特點是處於啟動的過程，這時候，至關重要的發展是創建一個有效和專業的組織。它涉及到行政體制、網路和人員招聘等方面的建設，而且，新聘請的社會工作者需要培訓和指導。



fppt.com

- 外部顧問向機構高層管理者和中層管理者提出內部結構、員工計畫和員工招聘等建議，因為機構應該提供培訓和支援，以滿足社工的需要。
- 在這個階段，信任的建立是必不可少的。在這個過程中，信任關係的建立可以通過給予高層管理者支援，為社會工作者提供必要的培訓，及勤於聆聽機構的要求。

Presentation Title



fppt.com

在持續發展階段：

社會工作機構其特點是需要提高組織的能力，增強其應對各種組織問題及外部問題的能力。社會工作者和中層管理人員必須提醒高層管理者意識到問題的存在。

Presentation Title



fppt.com

- 現階段的諮詢需要是如何發展組織戰略和領導能力。這涉及到需要增強處理衝突的能力，衝突管理，以及加強各級員工之間的信任與合作。

Presentation Title



fppt.com

在變革管理階段:

社會工作機構其特點是環境與組織結構的關係。一個組織經歷了變化，如員工流失和政府政策的變化，在面對各種挑戰和變化時，它必須變得更加靈活。

Presentation Title



fppt.com

- 同時，結構上的缺陷也變得明顯，需要系統調整。在這一階段的諮詢需要，以提高機構的能力，有效地應對環境的變化為主。

Presentation Title



fppt.com

歸納研究的發現，幾乎每一個社工都有一個以上的督導者，但是社工對於督導者不一視同仁。社工較為傾向於能給予他安全及接納他的督導者。這可以解釋一個事實，督導者需要創造一個包容和接納的氛圍，促進安全分享，及歡迎任何的想法和挑戰。

Presentation Title



fppt.com

首先，督導者需要評估一下，無論你是作社工督導，或是做機構顧問，必須先衡量估計一下

到底社工或是機構是處於那個階段，是初始階段呢？

Presentation Title



fppt.com

- 或是處於變革階段？社工的需要是根本訓練？或是管理知識的訓練？

督導所做的，要與社工或是機構的需要相配合。

Presentation Title



fppt.com

督導過程開始於“雙方共同的目標”

Presentation Title



fppt.com

督導階梯的作用

1. 有助於雙方找到一個起始點
2. 以致於目標訂得比較恰到好處，不會偏高或是偏低。
3. 督導可以使用階梯，來跟社工或是機構訂立一個長遠一點的計畫



fppt.com

例如甲機構在第一年的需要，可能是培訓新聘請的社工，督導可以跟機構管理者訂立一個培訓計畫

Presentation Title



fppt.com

- 但是在第三年，可能甲機構所需要的不僅是培訓，它或者已有一些優秀的人才可以提拔做為內部督導，這樣，督導可以與該機構訂立一個長遠的人才培養方案，在第三年以小組培養的方式去訓練它的內部督導。



fppt.com

一個剛入職的社工，可以會對督導有所依賴，但是一個已工作三年的社工，他所需要的是一份被尊重，被認同，但同時，他需要走出他的慣性，來進行一個深度的提升，因此，督導面向一個初級社工，和面對一個有經驗的社工，所使用的方法，態度，和期待應該有所不同。

Presentation Title



fppt.com

總結，社會工作和社會工作顧問，可以參考督導階梯的建議，先跟社工或機構做一個評估，分析一下社工和機構是處於那個階段，有那些需要，然後量身訂做一個督導計畫。



fppt.com

- 最好是計畫有一個進程，因為不論是社工，或是機構，都是處在不斷的成長和轉變之中。這些轉變是來自於個人的進步，或是因為外部環境的影響，不管怎樣，督導的應對都該跟著轉變，因此，督導階梯的使用是應對性的，是策略性的，因時制宜，因人制宜的。

Presentation Title



建議

- 外聘督導計劃可用不同形式在各城市實施
- 本土督導成為第二代的外聘督導,擴展督導到其他內陸城市
- 改革社會工作教育方法,加強社會工作學生的實務教學刻不容緩
- 外聘督導需要被支援及接受關於當地文化體制的培訓



謝謝

Presentation Title

