

# 社會工作督導的因素：領導能力、關係及訓練

陳慧媚

社會工作自從被證明為一專業 (profession) 以來，督導 (Supervision) 便成為臨床工作人員 (clinicians) 一項最基本及主要的來源，以增進他們在實務 (practice) 上的工作能力及促進他們在專業上的成長。督導在實務工作的領域中，逐漸地發掘出新的知識，同時，也成為促進實際服務在供應上產生效果和效率的一項過程 (process)。因此，傳統上，督導最基本的兩項功能 (Function) 便是教導 (teaching) 及行政 (administration) 了。此後，有些預期目標的實務工作是必須運用治療動向 (therapeutic Orientation) 的手法才能達到的，故在督導的過程中，便加上了扶助 (helping) 及支持 (Support) 的第三項功能了。筆者就嘗試以這三項功能為基礎去探討社會工作督導的因素。

## 督導與領導能力：(Supervision and Leadership)

長久以來，在社會工作人員的眼中，督導與領導能力 (leadership) 是一個相等符號。遠於一九三五年，克狄遜 (Dorothy Hutchison) 認為督導員或導師 (Supervisor) 基本上就是一位領導人 (leader) (註一)。余亞士 (Francis Scherz) 在一九三五年時提出，「基本上，督導就是行政的領導工作之一部份……」(註二)。此後在一九七一年時，米勒 (Irving Miller

) 指出，「社會工作的督導，基本上是監察工作之推行，完成及組織責任的一項行政過程……」(註三)。但督導相等於領導能力是一個複雜的概念，領導能力可與地位 (position)、督導員的行為 (behaviour) 或功能、或個人特質或特性都有連帶的關係。換而言之，督導的審查，可以從結構 (Structure)、或個人本性 (Personal attributes) 或功能各方面進行。

在這裏，我們試從功能，包括實施 (implementation)、結合 (integration) 及評估 (evaluation) 三方面去了解及審查督導的過程。實施是指建立一個能提供教育機會的環境，去協助臨床工作人員給與案主提供最有效力的服務。而結合則是促進工作人員參與在機構的整體服務上的一項過程。最後，評估便是對工作人員表現的審核及評判。

在有關文獻的描述中，通常認為領導能力是一項影響他人工作程序以達至完成機構目標的過程，而同時，此項過程是含有授權與他人工作，但並不包括直接運用權力的過程。社會工作機構內的督導員是需要負起領導的角色去授權或影響其他工作人員去完成機構的部份目的及目標。但是，有些時候，社會工作的督導有傾向於不太注重領導的角色，而強調了教導及指導 (tutoring) 的角色。唯忽視領導這個角色是一項錯誤的方向。在這急劇轉變的年代中，社會工作服務並不單單需要一位教師，而是需要一羣能應付急遽轉變事項的領袖 (leader)。

從社會工作的歷史來看，早期的文獻常將督導分類編屬於教育 (education)、行政 (administration) 及支持 (Support) 的項目內。而主要則偏重於教育方面。也許社會工作在督導上強調於教育的方向，乃由於社會工作督導與社會個案工作 (Social Case Work) 的發展跟「精神病科模式」(Psychiatric model) 有密切的關係，而這種模式是一個「似乎是治療性的」(Gatherer-therapeutic) 及教育性的模式。雖然，社會工作督導是有教育性 (educational) 的，但並不是教育，同樣，督導是有扶助或治療性 (therapeutic) 的，但却不是心理治療 (psycho therapy)。

而督導傾向於著重教育過於領導能力的另一原因是由於社會工作實務的施行是需要學習 (learning) 來去結合，工作員必須學習才能夠進行實務工作，而同時，也需要有進行實務的工作才能有學習的機會。故社會工作是一相互作用 (interactive) 的專業。因此，延續學習 (continual study)、分析 (analysis) 及教育是一項必經的旅程。

但教育只是社會工作督導的領導技巧的一個重要環節，其他同樣重要的環節包括有：支持、評估、定向 (orientation)、隊制 (或小組) 組合 (team-building) 及其他都是協助督導員如何去領導員工必須具備的技巧。而技巧的運用，是視乎個別工作員的情況而定，並不代表某些技巧較其他更有價值。

### 督導方式 (Supervisory style)

督導方式是指督導員履行其功能時的慣常風格 (Manner) 及形態 (Way)。社會工作文獻中常常描述各項不同的方式，例如：民主的 (democratic)、事件中心的 (task-centered)、操縱的 (manipulative)、自由執掌的 (free-rein)、磋商式的 (consultative) 等等。杜賓 (Dublin) (註四) 將這些不同的方式歸納成爲三大類型：專制方式 (autocratic style)、商議方式 (Consultative style) 及參與方式 (participatory style)。

專制方式：是指督導員直接告訴工作員該做的工作，就像直接的軍隊命令模式。工作員的意見或介入 (input) 是完全被漠視，或只在必須的情況下，才會有給與機會發表。但在商議方式之中，工作員的意見是會被聆聽或被列在

考慮決策過程中的一部份。而參與方式則是由一個「工作小組」(working group) 共同制定決策，一致同意工作的分配，而督導員的角色則是一位扶助者 (facilitator)，而這方式是被視爲民主的督導方式。

上述三項的督導方式各有長短之處，督導員如何運用這些方式，是視乎個別工作員之情況而有所決定。而近期的「權變性處理」(Contingency management) 的督導過程理論則提出最有效的督導方式，是以不同的情況而加以變通運用。

雖然，有很多可能的變項 (Variables) 或因素皆會影響督導過程，但在選擇適當督導或領導方式的導向時，必要考慮這些變項的影響了。這些變項包括了督導員的性格 (personality)，其長短之處，自覺性 (Self-awareness) 及其最脆弱之弱點 (Vulnerability)；工作員的性格、教育、學習方式、價值觀及推行服務能力的水平；督導員與其屬下工作人員的關係則包括有依賴 (dependency)、權力 (authority) 及競爭 (competitive) 的各方面問題；督導員在機構內所擁有的權力及責任重要的層次，他與朋輩 (peers) 及管理層面工作員 (managers) 的互動關係 (interaction)；工作員的書面職務範圍或工作說明 (Job Description) 是否符合基本要求的知識及與其被委任的工作吻合；機構的基本價值觀念有期望；時間範圍 (time dimension) 在決策上是否作爲一項重要因素；而期限 (deadline) 是否富有彈性。

以上所提及的並不代表是一份完整的項目表，但却能協助督導員基於其需要而作出不同項目的分析，而選擇適當的督導方式進行其工作任務。督導員在延續不斷的分析各項目標過程時，便可發展新的方針處理各項不同的情況，同時在其層面的職責，也可授權及領導其工作人員去完成機構所委任的任務，進而確保機構的服務素質。

再者，整合亦是督導員／領導人所要扮演的角色之一。雖然，在討論督導員的實務工作時，很多學者通常只肯承認其在行政上及教育上的責任，而往往忽略了在聯繫及整合方面的功能。在社會服務的範疇內，往往出現了行政人員與前線工作者 (direct service personnel) 分離 (split) 或分歧 (chasm) 的一個最普遍現象。究其原因乃由於不同層面的工作員，就其部門的守則及

所被派任的工作，而自行選擇適當的技術去完成其任務。就這個現象而言，行政人員因運用其獨有的語文及科技，似乎與前線工作者存在於不同的世界中，故在很多不同的情況下，督導員往往便成為傳達兩方面訊息的一座橋樑了。

### 關係的重要性 (The Importance of Relationship)

上文已提及領導角色在社會工作督導過程的重要性，同時也指出領導與管理功能及機構整合的關係。但是，我們不能完全忽視督導是與協助關係 (helping relationship) 有着同樣的重要性。霍士 (Fox) (註五) 強調在這個時代，專業人員應重申再審核及再肯定專業督導的中心目標——是協助臨床工作人員發揮其最高的工作能力以成為一個有紀律的從業員。如果要達到這項目標，在督導的過程中，受督導的工作員需要感受到其督導師對其所服務的案主，也同樣持有興趣、身受感 (empathy)，接受 (acceptance)，無拘束 (freedom) 及坦白 (openness) …… 等等的態度。而在提供服務給與案主時，工作員是需要用這些態度與案主建立關係。霍士同時也提出，如果工作員能認同案主的重要性，則案主便能感受到被工作員了解其處境，那麼，同樣地，督導員也必須使受其督導的工作員有被了解及認同的感受。這樣，一位專業工作員便能成為一個有安定感 (Stability) 及有自我 (identity) 的一位專業協助者 (professional helper) 了。因為，在很多情況下，工作員對待案主的態度，往往是重覆其督導員在督導過程中對待他們所用的態度。

由此，透過督導的關係，督導員協助其工作員能多作自我了解，有效地運用其本身的性格及反應形式來協助案主明瞭及能够表達自身的問題。

要達成這項目標，其中一項重要的因素便是自覺性 (Self-awareness)。要分隔個人 (personal) 與專業的角色是一項挑戰，尤其是在社會工作專業人員身上，因為在進行實務工作時，往往包含了生活 (life) 與工作 (work) 兩者之間的交互關係 (inter-relationship)。故在工作員能察覺或明瞭他們的專業身份和角色所要擔負的任務時，他們便能够輕鬆地及無偏見地努力嘗試去了解案主的處境及問題了。往往，真正充份了解他人的感受是不可能的，除非是工作員能習慣其本身的自我 (one's own self)，若要對別人有所幫助，

工作員應先要解決本身的衝突及困難，那麼，去了解他人的能力便不會受到干預了。因而，督導便是協助工作員去面對這項挑戰，同時，在專業工作中，也擔當了一項控制素質的角色。督導員應能讓其工作員去審查他們本身的信念及態度，並陳述及細察其所持的基本假設理論。因此，督導最基本的一項目標便是發展工作員的自覺性，避免他們常常有否認 (denying)，曲解 (distorting) 及歸咎他人 (projecting) 等行為的表現，便能使他們有更高的紀律產生及明確地去完成直接的事工了。

### 督導過程 (Supervisory Processes)

在上文的描述，如果有一項有效而又成功的督導過程，最重要的關鍵是在乎督導員是否能盡其所能與工作員發展及保持在同一協助陣線上，如此，工作員運用這項督導過程，便能以赴全力去進行完成他們的工作任務了。霍士 (註六) 提出下列五項相關的活動是督導員常使用去推行他們的督導過程：悟力的學習 (intellectual learning)，仿效 (imitation)，投射 (introjection)，認同 (identification) 及理想化 (idealization)。

「悟力的學習」是最簡單並容易的活動，其目的是知識的增加。督導員提供各樣不同的資料給與工作員。例如：具體的建議或提示；有關個別案件情況的提議或如何與案主保持互動關係；或技術性的協助發展及改進技巧及其他。同時，督導員亦鼓勵工作員參閱有關的文獻及研究報告；或與其他有關的專家或學者作問題研究等。

做效：督導員本身就是一個角色模範 (role model)。工作員從觀察督導員如何去執行其工作任務的過程時，可以鑑訂及分析督導員在各方面的應對能力。例如：督導員如何與機構不同層面的工作人員建立關係；如何與案主溝通；問題的處理方法；如何處理憂慮；互相鼓勵與其他員工建立一合作態度？等等。當工作員能有機會觀察到督導員採用各項不同的工作技巧及態度去處理問題而又成功的話，工作員便會受到感染而不自覺地迎頭趕上而使用了督導員所持有的態度去應付案主的困難了。

投射：督導員如何處理他與工作員所建立的督導工作關係。在這工作關係

中，督導員盡量減低工作員的憂慮 (anxiety)，及傳達一個信任的氣氛。工作員能與督導員開懷地討論及解決各項不安或緊張情緒的問題。這樣，工作員便無須要懼怕督導員苛刻的判決了。透過這樣最首要的溝通關係 (rapport) 經驗，督導員便可以協助工作員去分析本身的工作及了解協助關係的意義。

認同：霍士 (註七) 認為在督導的過程中，當工作員能融會貫通的將督導員所著重的方式變成他自己的治療方式時，便是到達認同感的層面了。或多或少，在專業的發展過程中，認同的層面一定會產生的。

理想化或反映 (mirroring)：工作員在潛意識中，常常不自覺地將督導員理想化。故工作員必須體驗督導員如何以其本身的短處，作為有意識性及有創作性的動力。因此，督導員便成為工作員的一面鏡子。故理想化是容許工作員如同其督導員一樣，懂得如何運用自我 (self) 而更有信心，去適應其所要面對的工作環境。同時，工作員亦能融會督導員的特性與優點加以運用作為一指引及規條。

前段的討論，似乎督導與治療 (therapy) 甚為相似，但督導並不是治療。從另一角度來看，督導雖然不是治療，但却是與其他很多人際關係一樣，是有治療性作用的，它的目標應是修改行為、態度、思想及感受，使工作員能發展有一精通的工作技巧，同時，更能有一靈敏而又理解力的專業自我 (professional self) 形象。

督導與治療分別之處是：工作人員在督導過程中的個人轉變，只是一項副產品，是與其工作有關連的一項人際關係，並不是有目的地刻意去解決工作員本身的問題或困難，感受或其他問題。而另一重要的不同點則包括了專業標準及工作表現的準則。督導員並不會對工作員作延緩的重要判斷，故此不同於工作員與案主的關係。換而言之，督導員是以已厘訂的專業標準——道德性與教育性，表現與實務——不斷地去量度工作員的成長與進度。這些專業標準是專業工作員的工作表現指引，而不是作為衡量案主的指標。因為工作員不必要量度案主的表現標準。而在另一方面，透過督導的過程，督導員要確保工作員能適當地去處理案主的問題。所以，督導關係的其中一項重要目標是指導工作員如何能有效地去協助案主解決問題。但是，可不要忘記的是：重點不是放在督

導員與工作員的關係上，而是如何藉此督導關係去關注案主的需要。

總括而言，一位有效率的工作員的產生，是必須要有督導關係作為基礎，而這督導關係同時是給與工作員在與案主建立工作關係時的一個模式，也是基本知識的傳遞巨輪。

### 督導員的訓練 (Training for Supervisor)

大部份社會服務機構通常都是從一批最優秀的臨床工作員中去挑選新的或初級督導員。無論如何，被挑選的新任督導員普遍都粗略地知道作為督導員所要面對的錯綜複雜問題，但却常常忽略了其工作員仍必須要有薰陶 (discipline)、評估 (evaluate) 及激發 (motivate) 的需要。所以當一位工作員在職責上被轉變成為督導員的時候，常常會戰戰兢兢地地面對新任務所帶來的期望 (expectations)。

許多工作員常常肯定他們在處理人際關係方面是甚為有力的，故此，他們認為推行督導員的任務是一件輕而易舉之事。但往往在不久久的時間內，他們便會發覺，雖然臨床技巧 (clinical skills) 是可以應付在管理角色上的工作任務，但却有別於督導技巧 (supervisory skills)。所以，他們仍必須要爭取一些新理論 (theories)、戒律 (precepts) 及待人態度 (behaviour) 以作為一位督導員。

華殊 (Walsh) (註八) 認為提供給有多年實務工作的員工各項的在職訓練 (on the job training) 及延續的教育課程 (continuing education courses) 是一項最完美的方法，作為裝備他們去推行督導員管理角色的任務。華氏主張此方法的課程應超過一般專業管理程序的水平，應包括在大學學位課程內，其中有些課程是不要求有實務工作的經驗作先決條件的。華氏認為此等進修訓練課程是最適合正在機構內執行督導角色的工作員去進修。

### 訓練課程 (Training Courses)

華氏亦提出，將一羣剛新任督導員組合作共同進修督導訓練課程是極為適合的一項方式。因在進修課堂上所討論的意見及概念，便可立即在其工作崗位



加以試驗；同樣，學員亦可在其工作崗位上，就地取材，將他們日常所遇見的各項奇難雜症，加以不同分類的標題在小組討論的課程內作有系統性分析及研究，這樣，便可以吸取更多的新知識及經驗了。小組討論的題目可以包括下列各項：

- (1) 督導的定義：不同的權威理論 (different theories of authority) 及督導的架構 (structure of supervision)。
- (2) 動機理論 (Theories of motivation) 也是十分重要的，應包括全面性的去討論其在機構內所扮演的角色；同時，也要涉及去檢討某些缺乏工作動機的員工是有特別的激發才會產生行動的，但另外某些員工則甚為有自發性的。
- (3) 督導過程的紀律 (discipline) 及評估的處理，特別有關督導在這兩方面的態度，例如：有些督導員感覺十分困難去面對及處理員工犯規的問題，有些則不能坦誠地去評估員工的工作表現。初級督導員 (beginning supervisors) 應該了解到，如果不能證實員工的違法 (infraction) 及他們的短處，則在堅守員工的紀律及評估工作表現的兩方面的督導便會覺得無能為力了。因為，通常督導處理在違法事件時，經常是初步由有事實證明作開始，然後才循系統性及慣常性的補救步驟去處理。雖然，工作員的評估，是督導員重要角色之一，但通常，初級督導員沒有受過任何這方面的訓練。
- (4) 督導員普遍最關心的是員工所承受的壓力 (stress) 及過度的工作 (burn-out)，故在督導訓練的過程中，應包括：如何去審核個人壓力的源頭及如何避免工作過度的補救方法。
- (5) 其他專題可包括：成為督導員後的專業生活的改變。許多初級督導員漸漸發現，當他們扮演了督導員這角色後，便被其他以前的同輩員工孤立起來，也十分明顯的改變了以往的工作關係形式；同時，也感受到被夾縫在行政人員與工作員之中的矛盾處境。一方面，督導員在協助工作員處理案件時，便會與員工有認同的強烈感，站在工作員的一方；而在另一方面，督導員在行政的層面上，却又必須與管理層面的人員要有認同以行政的角

度去處理事件。因此，在機構內，員工與行政人員發生衝突是一件十分常見的例子，而督導員便是處於這個夾縫之中。故此，在訓練課程內的專題討論，這項目是不可以缺少的。

### 透過同輩小組督導的訓練 (Training Through Peer Group Supervision)

有些機構察覺到如果透過同輩小組督導去訓練督導員，是俱有成本效能 (cost-effective) 的作用，同時也能使員工有所成長 (growth-producing) 的另一項訓練方式。夏利 (Hare) 及范其娜 (Frankena) (註九) 描述同輩小組是「一羣專業人士，在沒有領導人 (leader) 的帶領下，作定期性的聚會，共同探討個案與治療方針的一項過程，組員盡其所長以擔負本身及他人的專業成長責任，並維持臨床服務的標準。」

在朋輩小組督導的研究文獻中，大部份都認為此項方式可以有機會增強員工的信任，減低他們不安的情緒，同時增加其獨立性及互相依靠的功能。杜特 (Todd) 及彭尼 (Pine) (註十) 注意到此類小組通常以探討小組構成，維持及賽會 (competition) 等事件作開端，逐漸地，組員便可從而願意參與分享有關他們與案主的交互作用。而在這個小組過程中，組員也可以將抑鬱發洩 (ventilation)，同時了解反轉移的後果 (counter-transference issue)，並共同分享各項不同的干預及治療手法。

溫拿 (Wagner) 及史勿夫 (Smith) (註十一) 則從訓練的角度去研究朋輩小組督導，他倆強調受訓者在成長及評估兩方面的重要責任。也認為若工作員能在同輩小組督導的模式中接受督導訓練，他們便會自然地減低懼怕的程度，而能在工作技巧上加以注意，便能更為積極及直接自主的去負起學習的責任。

馬可 (Marks) 及希信 (Hixon) (註十二) 的一篇論文描述了一項朋輩小組督導模式如何在美國賓夕凡尼亞州 (Pennsylvania) 依烈市 (Eric) 的一間公立兒童福利機構內進行。

在這項方案 (project) 中，朋輩小組督導的操作定義是：「一羣工作員，

持有共同問題及目標，作定期性的聚會，而將各國案主作正式性的討論，共同分享意見，進而增進洞察力 (gain insights) 及專業的成長。同時，這方案亦決議小組督導並不代替機構內的員工個別督導 (individual supervisor)，也並不被視為機構員工治療小組 (therapy group) 的服務。在這方案中的小組，每星期最少有一次連續由一小時至一小時三十分不被干擾的聚會。組員最少五名，最多只可有十名。組員要輪流主持並帶領個案討論，同時也要輪流作小組討論過程觀察員 (process observer)，以觀察小組進行時的各項變化，然後，在會議結束前作一總結報告。這個方案有其利弊；在弊端方面，就是不能避免部份較資深工作經驗的員工，有趨勢常常負起了作為「專家」 (expert) 角色的情況出現；另外某些員工對「自我顯露」 (self-disclosure) 是感覺惶惶不安，亦不會有信任感的；再者，員工在機構內被區劃分為不同的小組時，在全面性的機構溝通方面是會產生一定的障礙。

但在另一方面，此方案裨益之處亦不少。它確定朋輩督導小組 (peer supervision group) 的成立，會使員工的內聚力增強，提高了他們的工作士氣，同時，使這些定期性的會議變成爲一項正式的途徑去討論員工所面對的各項問題。在這些小組的過程中，工作員會漸漸願意提出較為複雜困難的案件，加以討論，共同在小組內找尋不同的解決方法。另一裨益則是很多直接服務工作員 (direct service staff) 表示，透過這些小組督導，他們感受到心理壓力慢慢地減低，部份的原因，可能是在小組內有分享經驗的過程，而同時，部份也許由於機構逐漸增強對複雜案件及小組所提出的決定有所支持。

馬可及希信總結朋輩小組督導是協助員工在專業成長及進展方面的一項有效方法，但他們並不認為這個小組的督導工作是可以代替傳統性的個別督導，作支持員工日常工作功能；相反地，他們強調此兩項督導方法應同時並用，而朋輩小組督導實際上，可以增進個別督導的效率。

### 沒有督導的實務可行嗎？ (Is Unsupervised Practice Possible?)

督導在社會工作專業員爭取其專業地位的過程中是佔有一定的功能，在前文已看出督導在傳統上，常是以領導能力、教育、權力 (authority) 及控制等各項問題作為研究中心。但在近期的社會工作教育的發展，已開始提出專業主權 (professional autonomy) 的問題：是否必須要有高度的控制 (control) 去約束專業人員？或另一說法：當督導被視為一項訓練及發展員工的方法時，是否仍要接受控制或約束這一步驟？

但當大學能提供督導訓練課程，而進修時間延長並能培育一專業主義 (professionalism) 的精神時，便會引起自主權問題的出現了。某些評論家往往會發問：是否經常講及專業的自主權，但同時，亦要執行高度的督導控制？因為當專業實務的進行愈着重自主權時，督導控制的執行便愈不容易了。雖然，在適當的社會守則內，其他專業人員執行他們的實務工作時，並不受直接的控制或約束。例如：一位醫生，他們有執行其專業實務的自主權，是基於他所受的認可教育，合法執照及同輩之間的專業監視，除了極例外的情況下，才會受到法庭的責備。

而在社會工作領域內，亦有受到壓力朝向專業自主方面的發展。這個特別強烈的壓力乃由於愈來愈多的專業社會工作人員自行執業 (private practice)，而很多機構開始傾向放寬對較資深員工的約束，並且支持他們有更獨立的實務角色。

遠在三十年前，林特 (Leader) (註十二) 已深信，「若一位有經驗而又成熟的工作員，能在機構內，不必經常參與定期性的督導時，他會發展成爲一位更堅定及更有自我引導性的一位員工，同時，亦會有責任去改善其實務工作，以履行或提供修改機構的政策。」而有部份專業社會工作機構的憲章上已

。開始辨認這項問題，美國的全國社會工作人員協會（U S National Association of Social workers）在一九六八年推展一項全國性的程序（programme），為有資格自行執業的專業社會工作人員派發證明，而在加拿大的安大略省（Ontario）也有同樣的證明程序。

葉士頓（Epstein）（註十四）是提倡社會工作專業自主權的一位權威倡導者（advocate），她指出，事實上，所有督導的理論與原則，皆起源於社會個案工作；同時，也指出團體工作人員（group workers）較個案工作人員（case workers）經驗較多的自主權。因為團體工作（group work）的協助過程，與個案工作的個別協助過程（one-to-one helping process）比較時，是需要有一個較少控制的氣氛去形成。據葉氏所提，社區工作人員（community worker）及研究員（researcher）同樣比個案工作人員享有更多的自主權，因為「在社區層面上，整個社區便是視為社區工作人員的合夥人，而研究員則是被委任進行在社區內作必須的調查任務工作，故他們必須在一個無約束而又獨立的氣氛下，去進行他們的實務工作。」

又在次層機構（Secondary setting），例如：教育或醫療，受偏的社會工作人員常常會經驗到較少的社會工作督導的專業控制或約束。

葉氏表示很多問題的來源，是由於督導有着雙重的功能；在對員工進行輔助時，督導員是行使一項領導過程，即協助員工與案主一同完成目標的工作；而同時，在行政方面而言，是要協助機構達成其目的。

她相信如果此兩項功能能够分割的話，自主的實務工作，應接受較少的督導約束或管制。而對「自主的實務可行嗎？」這個問題的答案是肯定的。同時，葉氏也承認。任何隸屬於「科層制度」（bureaucracy）管理下的機構，在專業上是不可能完全撤去督導的約制，但她却深信如果愈多的機構能走向較有高度自主性的專業實務路向時，在提高實務素質及善用人力資源兩方面會有

十分重要的貢獻。

## 結 論

長久以來，督導是社會工作教育的一部份，同時也是社會服務行政之一環。故在近期，往往成為許多評論及疑問話題的焦點。更有很多學者從不同的角度去分析督導的理論。

筆者在本文嘗試歸納不同學者所持的論點用下列各項標題作審查督導這個理論：

領導的形式與安排；督導關係的重要性；督導員訓練的主要部份課程內容；及最後也涉及討論一個爭論性的問題：過份的督導（over-supervision）是否會減損專業的自主權（autonomy）？

專業特性之一是要樂意（willingness）及有能力去審查傳統慣例做法（Time-honoured）的專業實務，基於此審查的結果再作斷言，修改或摒棄這些實務措施。督導是在社會工作專業特性項目中，最為引起甚多詳審的實例討論話題的項目。然而，這是一項甚為良好的過程，因為很多社會工作學者都希望專業人員繼續深入研究督導的動力（dynamics of supervision）。注視訓練員工的各種方法，及審查在不同服務背景的機構內，所運用的各項不同的督導方式。

## 註 釋

註 1. Dorothy Hutchison, "Supervision in Social Casework" in Carlton E. Munson (1979), *Social Work Supervision*, (N. Y.: Free Press), p. 37

註 2. Francis Scherz, (1958 October), "A Concept of Supervision

Based on Job Responsibility" *Social Case Work*, Vol. 39, No. 10, p. 436.

(圖文譯) Supervision is a job of administrative leadership.)

註 三 Irving Miller (1971), "Supervision in Social work" *Encyclopedia of Social Work*, Vol. 2, (N. Y.: NASW), p. 1494.

(圖文譯) An administrative process for getting work done and monitoring organizational accountability)

註 四 Richard A. Dublin (1989 December), "Supervision and Leadership styles" *Social Casework*, Vol. 70, No. 10, p. 617

註 五 Raymond Fox (1989 March), "Relationship: The Cornerstone of Supervision" *Social Casework* Vol. 70, No. 3, p. 146

(圖文譯) "for professionals to reexamine and reaffirm the central goal of Professional Supervision-the enabling of clinicians to function to their fullest capacity as disciplined practitioners".

註 六 圖文譯 一四八頁。

註 七 圖文譯 一四〇頁。

註 八 Joseph A. Walsh (1990 February) "From clinician to Supervisor: Essential Ingredients for Training" *Families in Society-The Journal of Contemporary Human Services*, Vol. 71, No. 2, p. 82

註 九 Rachel Hare and Susan Frankena (1972 April) "Peer group Supervision" *American Journal of Orthopsychiatry*,

No. 42, p. 527.

(圖文譯) a process by which a group of professionals meet regularly to receive cases and treatment approaches without a leader, share expertise, and take responsibility for their own and each other's professional development and for maintaining standards of clinical services".

註 十 William Todd and Irving Pine (1974 March) "Peer Supervision of Individual Psychotherapy" *American Journal of Psychiatry*, No. 131, p. 780.

註 十一 Carol A. Wagner and James P. Smith Jr. (1979 June) "Peer Supervision: Toward more Effective Training" *Counselor Education and Supervision*, No. 18, p. 288.

註 十二 Jerry L. marks and Donna F. Hixon (1986, September) "Training Agency Staff Through Peer group Supervision" *Social Casework* Vol. 67, No. 7, p. 418.

註 十三 A. L. Leader (1957 November) "New Direction in Supervision" *Social Casework*, Vol. 38, No. 9, p. 467.

註 十四 Laura Epstein (1979) "Is Autonomous Practice Possible?" in *Social Work Supervision: Classic Statements and Critical Issues*, Carlton E. Munson (ed.), The Free Press, N. Y. p. 146.

(本文作者：香港浸會學院社會工作學系畢業，菲律賓國立大學社會工作碩士，前任香港浸會學院及香港理工學院社會工作學系講師，現旅居加拿大彼得堡市，從事義務工作及寫作生活。)