

強化社會工作專業督導的幾項原則

本社

社會工作是由早期慈善組織會社運動的階段，慢慢地演變成二十世紀大專院校的專業教育型態，一九一五年 Abraham

Flexner 曾懷疑「社會工作是專業嗎？」，直到後來將社會工作列入專業的類別，在這期間許多學者及社會工作人員們都貢獻了他們的智慧和心力。Kenneth W. Watson 回顧這段歷程，其表示：在社會工作逐漸被承認是專業的過程中，社會工作界付出了許多努力來建立及維持服務的水準，並且有系統的傳遞社會工作的知識和技術。而在社會服務的機構中，用來完成這些目標的方法，就是「督導」。由這一段話的陳述，實不難了解「督導」在促進社會工作專業化過程中所扮演的角色。我們再從督導發展的過程來看，早期從事社會工作的人們，是由類似師父訓練徒弟的活動中培養工作技巧；而後轉為由受過專業教育和專業訓練者將知識、理論和技巧傳遞給未受過專業訓練者，以上種種均說明在社會工作專業的發展過程中，必須藉督導訓練來達成專業的需求，進行助人的專業活動，確保服務品質。

其次由於社會工作是為配合變遷中社會各種問題以提供所需要的服務，而這些需要常因時間和環境而改變，又其所服務的對象是複雜的人與人的關係和人與環境的關係，所以從事該項專業工作的人員在服務的過程中所應具備的技術，需不時更新，不易

以所謂的原理原則直接生效，為了讓工作人員充分地勝任工作需要，是以社會工作專業人員在從業時，實習生在實習時，非專業的工作人員從事社會服務工作時，均應接受督導訓練。透視當前我們國內的社會環境，更能看出「督導」與我國社會工作的專業化密切關係和迫切需求。

根據 Scott Briar 預測，未來社會工作者可能會愈趨嚴謹的分科分工。果真如此，在保障案主利益和維持服務水準的大前提下，強化我國社工界督導系統實為當務之急。由於社會情境不斷在改變，為擁有充分適任的專業工作人員，且能顧及社會工作機構整體及長期的需要，使國內社會工作愈臻專業水準，建議國內督導工作，必需考慮以下的幾項原則：

原則一：督導工作以專業理念為導向——

督導是社會工作間接服務的方法之一，其過程自然是屬於專業行為。而專業行為一個主要特色，就是對自己的行為有高度自我控制，所以社會工作督導員應清楚地知道督導的概念、功能、運作原則及督導員的專業倫理，以作為個人有意識運用專業自我的依據。

原則二：督導員能充分自我了解並具備自我反省態度——

督導員應能自我省察個人的專業角色功能，能經常省思個人的價值觀和倫理觀，透過不斷地自我檢討，能意識「個人的督導模式」，「個人特質對督導過程的影響」及是否以「服務對象利益為前題」等，來引導自己專業行為的表現。

原則三：督導工作宜以此時此地為基點——

為能促使督導過程產生實質效益，不斷地診斷受督導者及督導者目前的各種情況誠屬必要。這目前情況，或謂此時此地情況

，除了了解機構現階段的組織結構，（包括角色結構及權力結構），個人與同僚關係，所具備的能力，彼此對對方角色的認識與期待均包括在內。如此才能在至少充分掌握彼此目前情況下，促成督導者與受督導者有效互動。

原則四：重視督導過程中支持性功能——

根據 Alfred Kadushin 看法，其指出督導者必須能有效地執行三項功能，才可以充分地在機構中從事有效的專業訓練。此三項功能即行政的功能、教育的功能和支持性的功能。所謂行政的功能，主要在對機構行政職責的完成；而教育的功能則在提供必要的專業知識和技術，以協助受督導的專業成長，為促成社會工作專業化而努力，此二項功能乃是督導者以「工作」為中心，扮演溝通、聯絡、評價、分派工作的角色及提供各種專業訓練；至於支持性的功能，在對受督導者情緒的支持，減少受督導者工作的壓力，可以有效地履行工作，是以「人」為中心，屬於心理方面的。

理想的行政督導和教育督導，必須是督導員能在機構階層結構的運作或專業技巧指導上，都能隨時使用支持性督導。換句話說，支持性的督導，並非單獨使用，而是與行政督導及教育督導二者配合運用，此外，在督導的過程，督導者對領督方式的選用和引導受督導者的「實質表現」，宜盡量採行民主的方式，讓受督導者參與，但是，許多必要情況下，可採專制式或放任式的帶領，換言之，對不同督導事項，領督方式的選用，應以彈性態度進行。

原則五：對象不同，督導重點也有所不同——

一般而言，接受督導人員包括已接受專業教育的專業工作人員正在接受專業教育的社會工作實習學生、未受過專業教育的社會工作從業人員及非專業的志願工作人員。並適應現實需要和提高服務成效，對前述四類人員，督導工作同屬必要，且督導重點

與原則應有所不同。對專業工作者的督導較嚴謹、具體、持續和肯定的；對實習學生則比較彈性、多面、試驗和非定性的；對未接受過專業教育的在職或志工人員，可將重點放在降低對知識體系的強調傳遞知識或理念時，儘可能使用非專業用語並示範所教授內容該如何付之實施，挑選能配合當事人能力所及的參閱文獻及工作重點與方向……等。總言之，督導者宜運用「教與學」的原理，善用督導的原則，配合不同類型受督導者的需要。

原則六：正視實務督導中的人際關係——

在督導工作實施過程中，二項不可忽略的要件，一為社會工作理論與實務的活用性，另一個是機構內及機構間溝通網絡的重要性。

督導員在專業地位上具超然的地位，經由其專門知識的發揮，對機構的決策與受督導者產生實質影響，然而要建立起督導權威性，並非單靠其職位與職權，而是以其熟悉社會工作知識與實務，且為合格專業工作者，了解並能有效傳遞機構的政策，能引導他人作有效學習，能促使他人產生改變，具有高度的社會責任感，及精於人羣關係能力表現，才能獲得他人尊敬。唯有注重人際關係的督導，才能真正落實督導的功能與目標。

原則七：督導員也需要「督導」與支持——

督導員在實際工作過程中指導工作者如何發揮有效專業功能，實現機構功效，確保業主權益，提昇服務品質，善盡對專業發展之責，促成社會認同之同時，無可否認的，督導者也是人，事實上他們也有許多壓力，需要他人支持了解與建議。如果我們認為督導者既然能成為督導，即表示其有足夠的能力，能獨立去處理許多問題，不需要外在協助，這是一項似是而非不合乎人性的

假設，根據 Colorado State Department of Public Welfare 在一九六七年一項調查研究中發現：所有的督導員都希望在他們面臨困難時，有人可以與他們一齊討論，共同面對問題，解決問題。是以如何有效建立督導員的支持網絡，將是臺灣社會工作專業督導工作發展另一個課題。

原則八：建立完善的社會福利體系——

事實上，不論社會工作督導技術與督導關係如何健全，除非能有良好的社會福利體系配合，否則仍無法解決所有的緊張與問題，特別是那些由於工作本身的特質，例如：機構組織間與結構上的不健全、社會工作專業尚未被認同、行政決策者與基層工作者認知的斷層……等，不幸的是，這些缺失絕非是僅靠著良好的督導關係可以避免或解決的。

原則九：有計劃的培育督導人才——

有關督導人員的培植，是專業教育和行政界兩方面的職責。學校應開設有關督導課程，行政配合編列督導職位，雙方合作舉辦督導人員短期或長期性、統整性的在職訓練，課程設計不僅要促成督導者專業自我成長，更要使其足以勝任督導的角色。另實際間及社會福利機構間可相互分享觀摩交換經驗，隨時引進新的資料以供參考，提昇督導品質。

總之，隨著不斷工業化、都市化、現代化、家庭及社會結構有了重大的改變，也形成種種社會問題及各種流弊，實有賴專業社會工作加以遏制。由許多研究結果顯示：督導的質對專業社會化、社會工作職業的滿意度和工作流動率，有相當重要的影響。

在當前社會行政體系與社會工作專業服務機構整合發展需求中，加速培植高水準社會工作人員，以提昇服務成效，實刻不容緩，故加強社會工作專業督導的能力和品質，為國內社會工作教育界和實務界共同努力的首要目標。