

# 「品牌」社會工作督導的專業實踐~~ 以北部某醫學中心督導實務經驗分享



蔡莉莉 · 韓麗年 · 王美淑

## 撒馬利亞人的故事

耶穌說「有一個人從耶路撒冷下耶利哥去，途中遇到了強盜。他們剝掉他的衣服，把他打個半死，丟在那裡。剛好有一個祭司從那條路下去，看見那個人，立刻走開，從另一邊過去。同樣，有一個利未人也經過那裡，他上前看看那個人也從另一邊走開。可是有一個撒馬利亞人過路經過那個人身邊，一看見他，就動了慈心。他上前用油和酒倒在他的傷口，替他包紮，然後把他扶上自己驢子，帶他到一家客棧，在那裡照顧他。第二天他拿兩個銀幣，交給客棧的主人，說『請您照顧他，等我回來經過這裡，我會付清所有的費用的。』」……

~~ 路加福音 10:30-35~~

## 壹、前言

社會工作的專業核心與倫理價值，是尊重、秉持社會正義精神，關懷、照護著每一個人，特別是對於弱勢族群的關愛 (Bartlett, 1958)。社會工作督導為一間接服務領域，屬於社會行政重要範疇。社會工作督導的功能是要將社會工作的專業教育與實務經驗，作有效的轉換及連結。因此，社會工作督導為促進社會工作專業重要的一環。Kadushin (1992)認為，督導是一種

超越視野的看見，以確保工作品質。Robinson 也於 *Supervision in Social Casework* 書中指出：「督導是教育的過程，具備相當知識、技能的人有責任去教導一個擁有較少知識技能的人」。陳淑君(2009)在研究中也提到，社會工作的實踐中，認為督導是由機構內的督導者對於受督導者，透過定期且持續的督導程序，施以專業訓練的一種方式，傳授其專業知能與技術。使得社會工作者能夠有效的執行機構內的行政職責、正確適當的運用理論與知

識於專業服務輸送中，並且監督受督導者的工作表現，以確保對案主的服務品質，提昇服務效能（Kadushin, 1992）。

管理學大師彼得聖吉(Peter Senge, 1990)在《第五項修練—學習型組織的藝術與實務》書中提到員工是組織的資產，活力的來源是「人」。因此，組織中的人力資本，是重要的無形資本，更是組織的活水泉與永續經營命脈。因此，組織內的良好服務品質，確能確保組織的社會聲望。社會工作部門在組織中是一個重要的單位，必須能夠建制專精品牌的督導制度，透由督導制度培訓出具備高品質、高品味、高品德的「品牌社會工作者」。組織要擁有好的社會聲望，須由員工們從內向外建立起，好的社會聲望，更能夠使組織內所有員工的心中注入榮譽感，激勵他們維持公司的形象，並增強組織的向心力。

Burns (1958)提及早年於 1925~1930 年間，精神分析的心理治療，已經發展出「督導」概念了。1957 年心理治療大師 Rogers 也呼籲重視心理治療的訓練課題。Boyd (1978)也指出，在諮商員的養成教育中，諮商督導是最影響力的要素之一（曾端真，2003）。社會工作臨床工作更是重視「督導是一種擁有教育目標的行政過程」，為使工作人員達成最有效率的工作，機構獲得最佳服務品質以及使得目標得以實現的最好方法。

## 貳、品牌社會工作督導的七塊拼圖

美國 Patrick Hanlon 在《品牌的七塊拼圖》書中提到，品牌可以是一種產品與服務，如蘋果、星巴克、耐吉，也可以是個人或是志業，更可以是一種政治理念或是宗教，亦可以是社區活動，還是一個組織，或是一種運動。而組成千變萬化品牌的拼圖一共有七塊，包括了起源的故事、信念、象徵、儀式、非我族類、通關密語與領導人。任何的 brand，只要能夠齊備了這七塊品牌的拼圖，自然就可以創造出吸引人的特質與魅力了。也就是說，只要具備了完整的七塊品牌拼圖的 brand，就能夠創造出強烈的品牌魅力。

在找到品牌之前首要的是部門主管和督導們，以及所有的管理階級們，都必須要承擔建立與維護品牌的重責。接下來，是積極地追求品牌的終極，讓我們服務的個案以及受督導者建立起品牌的忠誠度。創造終極品牌，是要讓人們「感覺」你的品牌優於別人。利用七塊拼圖，及把這七塊猶如密碼般的拼圖結合起來，便能產生歸屬感。值得注意的是不可忽略組織內部的員工，因為內部顧客也是反映品牌的精神。

以馬偕醫院社會服務室為例，其社會工作督導透過這七塊拼圖(資產)的建構，來管理品牌的無形特質。這七塊品牌的拼圖是：

### 一、第一塊拼圖：起源故事

以故事形式思考，因為故事是會滿足好奇的。品牌就是故事，出身的故事是最讓人感興趣的。通常人們不只是對品牌的

信念與優點有興趣，更想知品道品牌的起源、背景故事。每一個組織必然都有一個創立的故事，故事中有主角、時間及動機。我們可以透過公關、網路、廣告或包裝的方式傳達，敘說一則動聽的品牌故事。

馬偕社服室的起源故事為民國四十五年九月，明道安牧師娘成立社會服務室，迄今已有五十六年歷史，在社會服務室早期的組長採「師徒制」嚴謹帶領新進社工員之下，每個新進社工員歷經督導們三年的督促與操練，傳授實務經驗，使得每位社工員都具備特殊專業才華。

## 二、第二塊拼圖：信念

係指創辦人留下的資產，信念就是相信。信念就是你希望人們相信的東西。也可以說是組織永續經營的重要核心價值。

督導們秉持著寧願燒盡，不願銹壞。愛人如己，己所不欲，勿施於人。猶如「好的撒馬利亞人」般，主動熱忱、義不容辭，堅守利他助人原則，更是遵守誠信核心價值，公平、公正對待所有的個案與同工。

## 三、第三塊拼圖：象徵

象徵是意義的快速濃縮，讓別人對於一種品牌的性質與價值立即產生共鳴。人物也是講求包裝的，通常我們是可以把象徵穿在身上，或者是經過包裝，也是可以是成為象徵，讓人眼睛一亮的。

督導猶如蠟燭般，燃燒自己照亮別人，具備焚而不毀的精神。因著人物也是必須講求包裝的原則，督導們將其「高關懷助人」象徵穿在身上。

## 四、第四塊拼圖：儀式

必須經過嚴格完整的督導訓練課程後，經過審核後，才能擔任督導工作。督導者必須具備終身學習的精神與態度，不斷精益求精、認真學習新知。與受督導者、同工，共同參與讀書會。督導者以傾聽、接納、同理的態度督導受督導者。

## 五、第五塊拼圖：非我族類

任何品牌都有相信與不相信的人，或者說信徒與非信徒，盲目崇拜者與異教徒。當我們在闡明自己身分與所代表的一切時，也等於宣示自己歸屬的族群。如具有冷漠、被動、缺乏熱情的人格特質者；或是帶著科層官僚、呆板，官腔官板的行事風格者；還是對於社會工作缺乏興趣，不時更換工作跑道的人，這些都是屬於非我族類。非我族類通常是不難辨識，其存在有助於突顯主流者的信念與潛力。

## 六、第六塊拼圖：通關密語

了解一群人的語言才能產生歸屬感。任何信仰都有一套專門的語言，外圍的人必須學會之後才能成為其中一份子。通關密語不只是專業術語，更是了解實務經驗、凝聚團隊精神與提高效率的關鍵。

本院常以「馬偕人」、「馬偕精神」、「要做個好的撒馬利亞人」自居。督導們的一般語言包括：

(一)關心、支持對話：如「你作得很好的！」、「看到你的進步！」、「可不可以請你再多告訴我一些你的事，讓我多了解

你，好嗎?!」、「我知道不好受的!」、「真是爲難你了!」。

(二)當碰到工作瓶頸時，彼此的分  
享：「怎麼辦?我的受督導者一點都不主動!」、「我都在想，我幫她做還比較快些!」。

(三)激勵用語：「再給他一次機會吧!」、「相信人的潛力是無窮的!」、「不認識的人我們都在幫忙了，更何況是我們認識的人，我們更是要關心他、幫忙他成長與進步的。」。

## 七、第七塊拼圖－領導人

溝通對領導人而言是很重要的，領導人必須能將構想過濾後，傳遞給上司與大眾。領導者必須有足夠的彈性與自信，才能周旋於不同領域的人才之間。領導者必須具備兩項重要特質：勇氣與誠實。能夠願意說出內心真正的感受。

本院社會服務室歷代重要的領導者計有：

(一)草創時期的五〇年代，四十五年  
間由明道安牧師娘創立，啓開服務。

(二)獨領風騷的七〇年代，黃文輝主任號稱「全國第一」的社會工作領航者。建制醫療社會工作的專業制度與工作模式，首創部門 MBO(目標管理)與建制「督導」工作，奠定社會工作實務者從事研究的先河。

(三)發揚光大的八〇年代與充滿挑戰的九〇年代，七十七年~九十三年間陳景松先生擔任主任。積極帶領，致力開發社會資源，成立「兒燙、早產兒、安寧」三

個基金會，建立合作夥伴關係，充份展現獅子王的衝勁與積極精神，於民國八十二年三月一日正式制定本室「督導制度」。八十四年間也開創全國獨一無二的「二十四小時，三班制、全年無休」的急診社會工作。八十六年成立全國第一家性侵害防治中心，並建立醫療社會工作專科化，推展各種病友支持團體。九〇年代，深化與社區的團隊合作關係。

除上述七項拼圖之外更重要的是，要能夠讓大家看得到「品牌」!品牌是對顧客的承諾!核心價值就是原則，是一家組織的特質。核心價值不只要寫出來，還要說出去。像國際知名的肯夢彩妝保養公司，其作法是把公司的核心價值昭示在公司大廳，讓員工與訪客隨時看得見，同時核心價值也是必須要更新的!

## 參、邁向品牌社會工作督導的思潮

Greenwood (1957)明確指出社會工作專業具備系統理論、專業權威、社區認可、倫理守則、文化等五項特質。使得社會工作的發展歷史上，於 1950 年代即邁向專業里程碑，更是令社會工作成爲一門專業了。因著綜融性社會工作、專精化專業，專科化的發展趨勢，將社會工作邁向成熟的專業發展，其專業地位普獲社會認可，讓其職業的可替代性低，擁有的專業界定就越明顯(林萬億，2007)。

林振春(2009)於〈邁向品牌社會的教育政策〉文章中提到，邁向一個全面講求

品牌的社會，其核心能力是品質、品味與品德，此係品牌的三大支柱。因此，做事是要講求品質，生活要講求品味，行為更是要具有品德。品質要優良，才能提高競爭力；品味要高，才能產生高附加價值；品德要好，才能具備永續發展的可能性。

在後現代、基變、多元文化的社會，展現各種不同品牌的理論、治療取向與風格，社會工作督導者必須配合社會脈動，深諳、學習各種理論與治療取向，更重要的是要能夠豎立自己獨特的助人風格與品牌。

馬偕醫院品牌社會工作督導的模塑過程中，更是須具備高品質、高品味、高品德等之「馬偕品牌」特色。茲將其品牌特色內涵分述如下：

### 一、品質

督導者不僅是深具社會工作專業核心素養，助人專業關鍵核心能力，充備各項專精實務知能與技能。更是必須充備終身學習精神，以及敏銳、積極樂觀的「自我超越」修練。主動學習各種新知，追求卓越，並為個案提供高品質、優質的經典服務。

督導者不僅僅是具備精湛的臨床實務經驗，決策、規劃的行政管理能力，更是必須具備寬闊的視角，充備全方位、批判、菁英等各種專業能力。

### 二、品味

各個督導者必須具有人文素養，關心、體恤人群。各自施展不同風格與樣貌

的「馬偕風範」，期許成為受督導者的學習典範。一位捷出的督導者更是必須具備積極、自我超越的修練，擁有敏銳、前瞻視角。必能勾勒出組織的共同願景，讓此願景共同激勵所有員工的熱情與圓夢。推動與培養同工的革命情感，增進所有同工對組織的忠誠度。

### 三、品德

女性主義學者吉莉根(Gilligan, 1982)重視感情、道德態度與關係，強調關懷的情感與關係的面向，主張情感與熱情才是道德行為的核心。因此，一位品牌督導需要具備關懷倫理的特質，依循著每一個人都是必須被照顧到，每一個人都是不可以受到傷害的核心價值，嚴守社會專業倫理守則，懷著悲天憫人、愛人如己，己所不欲勿施於人的「愛」人情操，更是具備關懷、愛、溫暖，忠誠、誠信、寬容、成熟、熱情以及彈性等「好的撒馬理亞人」特質。

接下來三個章節，就以本室社會工作督導制度的辦法制訂、教育訓練以及理論應用，來說明如何建構品質、品味、品德之社會工作督導制度。

## 肆、品牌社會工作督導制度的實踐脈絡

### 一、督導制度沿革與發展

督導制度的建立在助人過程中，不僅是對社會工作者或是個案而言都是不可或缺的。督導者不斷的檢視或是觀察服務輸

送的過程與內容，是否是會對於案主造成傷害。同時督導者也是藉由督導的過程，促進受督導者專業性的成長。

(一)馬偕社會服務室成立於民國四十五年九月間，五十年頭的流轉，在醫務社會工作發展史上，經歷了不少的事蹟與演化。由早年大雜燴，經由社會變遷和社會政策的革新，於黃文輝主任即設制三位「組長」，分別督導臺北、淡水兩院區臨床實務工作，此係勾勒督導制度之雛形。

(二)於民國八十二年三月一日正式制定社會服務室督導制度。

(三)民國九十一年七月一日臺北院區成立「臨床社工課」，淡水院區成立「社區服務課」。社服室組織中增編兩個課長。

(四)因為部門的組織變更、臨床實務工作須要性，以及醫院評鑑，於民國九十九年五月四日第三次修定督導制度。

## 二、現行的督導制度

(一)將制度更名為：「馬偕紀念醫院社會服務室督導制度實施辦法」，並增設「馬偕紀念醫院社會服務室督導制度施行細則」。

(二)本辦法共計十二條。

(三)於辦法中第一條條，開宗明義指出，設制本辦法之宗旨，為督導制度在維持與發展社會工作的服務素質與專業體系，透過建立完整督導系統，定期執行個督、團督，以精進社會工作師（員）專業知能，提升服務品質及績效，並培育督導人才，以落實社會工作專業服務體系，特訂立本辦法。

(四)本辦法也訂定「督導制度適用範圍」，為全體社會工作師（員）皆需接受督導。並將受督導者依其服務年資區分為兩類：

1.於本院服務滿一年以上之社會工作師（員）。

2.新進社會工作師（員）。

(五)該辦法也定出督導資格之取得條件，其中包含督導的學歷、證照，和醫療實務經驗與年資。並增設「督導之編制」，即規定每三位社會工作師（員）得設置一名督導。

(六)本督導制度的特色是，增設了「督導遴選小組」。並將部門所有的督導，依其工作年資、醫院工作職級、實務經歷，區分為「資深督導」、「督導」、「助理督導」三級制。進而擬訂督導之遴選辦法，以及各級督導的資格與工作職掌。

(七)於督導制度中也擬定督導者的權利與義務，以及督導的考評辦法。

(八)在督導制度施行細則中，定出督導工作的內容，督導方式和受督導者之職責。並定出督導者與受督導者之安排與分配原則，以及督導期間與督導契約。

## 伍、馬偕紀念醫院社會服務室督導教育訓練計畫

工作人員在角色轉換到督導者的身分時，將會面臨到角色適應和督導困境的問題，依據 Watkins 的督導發展模式，一位新手督導的發展歷程包括了角色震撼期、角色復原期、角色轉型期、角色穩固期以

及角色精熟期(張高賓, 2008)。所以, 如何使一位工作人員, 從接受當任督導的角色震撼期, 逐漸成長到角色精熟期, 是近幾年本院社會服務室工作重點之一。參考社工督導(江盈誼等合譯, 2000)一書, 說明督導訓練內容應包括職前訓練、在職訓練(針對新進及資深督導)等訓練計畫, 本部門除上述三種訓練計畫之外, 更加強督導關係、倫理、界線等理論及實務的討論:

### 一、職前訓練

(一)對於具有學生督導經驗者, 提供機會使其反思及學習當初擔任學生督導的優缺點。本室藉由今年招收暑期實習生之機會, 舉辦實習生督導歷程研討會, 主要用意就是提供擔任學生督導者, 重新檢視本身的督導工作。

(二)自我整理過去受到督導的經驗, 因為督導者過去被督導的經驗會影響自己如何進行督導。

(三)逐步建立一個概念化的督導理論核心模式。本室藉由讀書會之方式共同研讀各項督導理論, 並藉由這些督導理論, 釐清自己的督導取向或風格。

(四)檢視社工人員現有的技巧是否可轉型成為專業的督導者。

### 二、新進督導者的訓練

新進督導者的教育訓練最好是在一種相對同質性的團體中, 學習類似角色所需的任務。考量本室督導之年資不同, 於督導歷程上有不同的需求, 因此採『督導分

級制』, 按督導者的督導年資分為兩級, 督導資歷 10 年以上者為資深督導, 督導資歷 10 年以下者為初級督導。督導教育訓練則採同儕團體方式進行, 使得新進督導在角色轉換以及心理準備上更完整, 進而提高其督導效能。

### 三、資深督導者的訓練

同儕學習是此層次訓練活動之核心。本室資深督導積極參加院內外教育訓練課程, 落實同儕學習及終身學習的精神。

### 四、督導關係以及督導倫理議題

「督導關係」是在特定的情境下讓督導的功効產生, 是一種互動後產生的結果, 而這之中產生的關係, 牽涉到彼此間的角色行為, 是有一定的界線存在(李幸容, 2010)。Holloway (1995)指出有效的督導工作源自於一個持續且共同參與的督導同盟關係中。若諮商督導人員能夠和受督導者共同討論並訂定督導目標, 將有助於建立督導歷程中的工作同盟關係, 並提高諮商督導工作的滿意度; 換言之, 督導關係不只是一種狀態, 也是一種專業能力, 會影響到諮商督導人員的督導目標與督導效能(Lehrman-Waterman & Ladany, 2001) (引自徐西森, 2005)。

Sherry (1994)指出督導關係容易產生倫理問題有三要素: 1. 督導者與受督導者之間權力差異的問題; 2. 督導關係類似治療關係的問題; 3. 督導者與受督導者之間角色衝突問題。故本部門教育訓練課計畫中, 在基礎課程強調督導關係、倫理、界

線等理論介紹；在進階課程時則著重於實務上碰到各種議題的分享與討論。

故，本室在設計教育訓練計畫時，特別加強督導關係以及督導倫理議題，期待藉由與受督者建立正向督導關係之後，能產生示範效果，使得受督者在助人關係、倫理及界線議題上，可有所依循，並提升其助人專業角色。

本院社會服務部門於 97 年始成立督導小組，針對督導制度、督導教育訓練等事項討論，並針對督導者的需求，擬定督導養成的相關教育訓練課程，其說明如下：

#### (一) 督導基礎課程設計

單元一：督導關係

單元二：督導者的素質

單元三：督導倫理

單元四：發展取向督導模式

單元五：系統取向督導模式

單元六：認知行為取向督導模式

單元七、八：實際案例討論與技巧演練

#### (二) 督導進階課程設計

完成基礎課程後，進行督導分級訓練，由 4 位資深督導輪流帶領，每兩個月一次，以課程、案例討論、小團體分享、技巧演練等方式，分享目前督導過程的困難。

在督導關係及倫理議題上，初級督導們分享過的議題，例如：督導 2-3 年工作人員時，遇到的共同議題有：對督導的安全感及信任感不足、督導時會避重就輕、

不甘心自己累積的工作經驗被質疑；這時的督導者，也常會處於積極詢問或耐性等待，受督者回應的兩難。

在督導者的自我反思議題上，初級督導們也分享了，體認到督導者跟受督者在思考事物上，存在非常多的差異，更讓督導者體驗到，要了解受督者的工作發展階段與學習方式，才能針對不同階段的受督者因材施教，階段性的引領受督者於專業工作上邁進。

初級督導團體討論的議題還包含：督導角色、督導歷程中最有成就的事、挫敗經驗以及如何渡過、所學習到的策略為何？等等。初級督導們藉由彼此的經驗分享及討論，期待共同激盪出最適合機構文化、督導以及受督者特質的處理方法。

### 陸、受督者發展階段及督導者之督導重點～以發展取向督導模式為例

Wathkins (1995)觀察 90 年代的督導專業，提到過去 15 年來，發展取向督導模式主導著督導的理論建構以及研究，而 Presbury, Echterling & Mckee (1999)認為發展取向督導模式的目標是幫助受督者獲得專業認同、發展他們內在自我督導的能力，以達到專業自主並且得以使能。以下將介紹並整理統整發展督導模式(the integrated development model, IDM)各發展階段及變化現象之觀點，提出更具體化、適切性、可行性之督導技術。

統整發展督導模式(IDM)包含三個的

基本結構：自我與他人的覺察、動機及自主（黃素雲，2007）。分述如下：

### （一）自我與他人的覺察

以自我偏見、案主世界的覺察及自我覺察為依據，著重於認知與情感的層面。認知層面主要在描述各階段間思考過程的內容，情感層面主要在說明情緒的改變。

### （二）動機

指的是受督導者在諮商的訓練和實務上的興趣、投入與努力的情形。

### （三）自主

是隨著其他結構的改變，受督導者獨立程度的改變情形，隨著諮商經驗和督導的增加，可以使受督導者由依賴成為自主的專業者，自主可幫忙個人評估額外接受督導與諮詢有關專業問題的需要。

統整發展督導模式(IDM)保留人性發展理論及早期督導發展理論的優點，對受督者的階段發展轉移過程及各階段在諮商活動層面的運作，提供了更具體的說明，能協助督導者掌握不同發展階段之受督導者的行為特質，提供更明確的評估及發揮不同的督導功能（黃素雲，2007）。

筆者以本院社會工作部門從事臨床工作的社工師/員為對象，並配合部門督導制度施行細則，將社工師/員按年資分級：1年以下、1-3年、3-10年及10年以上等四級，施以「受督導者層級量表－修訂版」(Supervisee Levels Questionnaire-Revised, SLQ-R)測量（黃素雲，2007，p255）。受

試者共計14位，年資分佈：1年以下工作員2位，1-3年工作員4位；3-10年工作員4位；10年以上工作員4位。

結果分析：(1)在動機層面上，年資1-3年的工作員動機最高（ $m=43.5$ ），其次為3-10年者及10年以上者（ $m=43.25$ ）；(2)在自我覺察方面，年資10年以上之工作員有較高的自我覺察（ $m=68.25$ ），其次為3-10年的工作員（ $m=67.5$ ）；(3)在自主與依賴的部分，年資3-10年的工作員有較高的自主性（ $m=53.25$ ），1年以下的工作員則較為依賴（ $m=44$ ）。

從結果發現，1年以下的新手社工師/員，在動機層面上，並非一開始即呈現高度學習動機的狀態。此與發展取向受督者層級之文獻中（黃素雲，2007），提及第一階段的新手工作員有較高度的動機有所不同。評析可能是因為1年以下之新手工作員，必須面臨陌生醫療環境的適應，以及學習處理複雜又多樣的個案工作，因此在學習動機上尚無法有所展現。此時期的最大任務應為適應及熟悉工作環境與業務，在專業自信尚未建立之前，新手工作員也常容易有挫折感。因此，在精神層面，督導的支持、鼓勵與接納是很重要的；在實質層面，督導給予較具體、步驟化的說明、接案示範，以及用經驗分享的方式，較能達到效果。

年資1-3年的工作者，已經渡過了工作適應期，對於大部份的業務皆已熟悉，並可獨立執行。受督者雖普遍出現較高的學習動機，但在依賴和自主的層面則呈現不穩定的現象。評析可能是因為此時期的

受督者已形成自己在個案工作上的作業模式或慣用的方法來處理問題，但在自信心不足的狀況下，仍會期待受到督導的認可。如同黃素雲(2007)於《諮商督導理論與研究》書中提到，此階段的受督者保持穩定平衡的狀態是重要的。面對此階段的受督者，建議督導者可著眼於提升受督者的自主性及自信心，鼓勵維持穩定的積極性，建立實至名歸的專業身分，並在各領域的理解思考及行為作法上均能保持自主性及彈性。

年資 3-10 年及 10 年以上的工作者，大致上在工作各方面，皆已有相當程度的經驗，專業表現上也比較成熟及穩定。此時督導的角色對於受督者來說，比較傾向是同儕或資深的同事的角色。受督者無論在動機、自我覺察及自主性的部分，皆有相當的穩定性，也比較能夠形成對專業自我學習成長的方向。此時期的督導者比較像是在扮演諮詢的角色，協助受督者朝向整合各領域的方向邁進。而此時期的受督導，通常會先經過多次的實習生督導帶領經驗的洗禮，也是部門培養未來督導的人選。

## 陸、結語

### 📖 參考文獻

- 王文秀等譯(2003)。諮商督導理論與研究。臺北：天馬。  
王文秀等譯(2003)。Holloway, E. L.著。臨床督導工作的理論與實務。臺北：張老師。  
王志寰等譯(2004)。諮商倫理。臺北：桂冠。

本文以「品牌社會工作」的意涵、重要性以及必備的要素，來闡明本部門督導制度的中心精神與理念。在品味培育上，以品牌的七項要素為藍圖，傳承本部門的起源、信念、象徵、儀式、通關密語等重要精神；在品質提升上，著重督導者的教育訓練，加強相關理論的學習與運用，例如以發展取向督導模式，檢視受督者的發展階段，使得督導者循序漸進的引領受督者於專業工作上邁進；在品德養成上，部門督導利用團體督導及個別督導時間，不斷檢視、反思自己在督導關係、倫理以及界線上的議題，並共同討論出合適於本部門及此時此刻督導與受督導者狀況之處理方式。部門深深的期待建構出品牌社會工作督導制度，並進而培育出「品牌社會工作者」，藉以永續經營，提供個案最大利益與福祉。

當然就本部門而言仍有許多需要不斷修正的議題，例如，增加擔任督導的激勵因子、督導行政功能與管理職責的分野、建立具體化契約、各督導間一致性的討論以及部門督導制度與機構人事制度的結合等，都是未來需持續努力的方向。

(本文作者蔡莉莉、韓麗年、王美淑現均為馬偕紀念醫院社會工作師)

- 王雅各譯(2002)。不同的語音：心理學理論與女性的發展（譯自 C. Gilligan, *In different voice: Psychological theory and women's development*）。臺北：心理。
- 江盈誼等譯(2000)。社工督導。臺北：學富。
- 李幸容(2010)。華人社會中社會工作督導關係的界線議題。社區發展季刊, 129: 354-369。
- 林美和(2006)。成人發展、性別與學習。臺北：五南。
- 林振春等(2009)。圓融，創新與積極的人生－楊國賜教授七秩華誕專輯。臺北：師大書苑。
- 林萬億(2007)。當代社會工作理論與價值。臺北：五南。
- 高惠芬譯。臨床教育專業知能本位督導模式。臺北：心理。
- 郭進隆譯(2004)。第五項修練－學習型組織的藝術與實務。臺北：天下遠見。
- 徐西森(2005)。SAS 取向諮商督導能力評量表之編製研究。中華輔導學報, 18: 153-202。
- 徐西森、黃素雲(2007)。諮商督導理論與研究。臺北：心理。
- 陳淑君(2009)。居家服務督導制度運作現況之研究－以臺北市委託辦理居家機構為例。東吳大學社會工作學系碩士論文。
- 梁偉康(1997)。社會服務機構行政管理與實踐。香港：集賢社。
- 張美惠譯(2006)。品牌的七塊拼圖。臺北：商智。
- 張高賓(2008)。Watkins 的督導發展模式與新手督導的發展歷程。諮商與輔導, 269: 34-39。
- 曾端真(2003)。諮商師訓練中的督導功能。應用心理研究, 19, 13-17。
- 曾華源等(2011)。社會工作專業價值與倫理概念。臺北：洪葉。
- 曾華源等編(2010)。社會工作直接服務理論與技巧。臺北：洪葉。
- 劉焜輝編(2002)。諮商督導－理論篇（上、下）。臺北：天馬。
- Kadushin, A. (1992). *Supervision in Social Work*. 3rd ed. New York: Columbia University Press.
- Presbury, J., Echterling, L. G. & Mckee, J. E. (1999). Supervision for inner vision: Solution-focused strategies. *Counselor education and supervision*, 40, 56-62.
- Rebecca G. JUDD, PhD & Sheffield, PhD, (2010). Hospital Social Work: Contemporary Roles and Professional Activities. *Social Work in Health Care*, 49: 856-871.
- Sherry, P. (1991). Ethical issues in the conduct of supervision. *The Counseling Psychologist*, 19, 566-584.
- Watkins, C. E. Jr (1990). Development of a psychotherapy supervisor. *Psychotherapy*. 27. 553-560.
- Watkins, C. E. (1995). Psychotherapy supervision in the 1990s: Some observations and reflections. *American journal of psychotherapy*, 49(4), 568-580.