

東海大學社會工作學系博士論文

指導教授：曾華源 教授

中國大陸社會工作專業督導動力關係
探索性研究：從斷裂到融合

**An Exploratory Study on the Dynamic Relationship in the
Supervision of Social Work Professional Staff in Mainland
China: From Fracture To Integration**

研究生：邱媛媛

中華民國一〇六年十二月

東海大學社會工作學系博士論文

指導教授：曾華源 教授

中國大陸社會工作專業督導動力關係
探索性研究：從斷裂到融合

An Exploratory Study on the Dynamic Relationship in the
Supervision of Social Work Professional Staff in Mainland
China: From Fracture To Integration

研究生：邱媛媛

中華民國一〇六年十二月

東海大學社會工作學系博士班

研究生 邱媛媛 博士學位論文

中國大陸社會工作專業督導動力關係探索性研究：
從斷裂到融合

業經審查及口試合格

論文審查及口試委員

指導教授：曾華濤 106年11月25日

審查教授：徐胡心 106年10月7日

審查教授：黃佩如 106年10月7日

審查教授：王冠宏 106年10月7日

審查教授：鄭鳳雲 106年10月7日

系主任：呂朝賢 106年12月26日

摘要

本探索性研究旨從社會建構範式的視角，建構中國大陸本土社會工作專業督導功能內涵，並總結督導者與受督導者在社會工作專業督導動力關係發展中的知覺、經驗與反思，對社會工作專業督導理論、實務與政策發展提出建議。

本研究以建構的紮根理論為研究方法，針對深圳社會工作行業負責社會工作專業督導發展的統籌人，以及 8 對對偶關係之督導者和受督導者，進行質性訪談。研究結果包括：一、中國大陸政治社會文化脈絡與社會工作發展現況下的社會工作專業督導功能內涵，包括引導、協調、教育、支持與行政五大功能，且督導者會依據情境脈絡綜融地使用與調整督導功能；二、基於以上督導功能內涵，督導關係的發展是脈絡性、互動性與判斷性的，這體現在：（一）社會工作專業督導動力關係發展的判斷基礎有三：「既定成份」、「情感成份」與「需求成份」，這影響了督導者與受督導者對督導關係之知覺、期望與需求。（二）社會工作專業督導動力關係發展元素有四：「權力」作為核心元素，並隨著權力的流動而達成「信任」、「互賴」與「共享」之元素，且此流動受到系統與個人脈絡之影響。（三）關係之發展基礎與動力元素會型塑不同的關係類型，而中國大陸社會工作專業督導動力關係應以「權變混合型關係」，依據情境脈絡，綜融地使用督導功能，達到共存、共行、共情、共思與共享的督導效能。基於以上研究發現，本研究對比了中西方脈絡中社會工作專業督導關係的特質，並對社會工作專業督導選聘與考核政策與督導關係實務發展提出建議。

關鍵字：社會工作專業督導、動力關係、社會建構範式

Abstract

This exploratory study aims to construct the local connotation of the function of social work professional staff supervision in Mainland China, from the perspective of social constructivism paradigm, and summarizes the perception, experience and reflection of supervisors and supervisees in the development of dynamic relationship of staff supervision, in order to give some suggestions for the development of theory, practice and policy of social work supervision.

The study used the constructive grounded theory, and conducted a qualitative interview aimed at a coordinator responsible for the development of social work professional staff supervision policy and 8 pairs of supervisors and supervisees of dual relationships in Shenzhen. The main findings as below. First, in order to meet the political and cultural context in Mainland China and the development of social work, the connotation of social work supervision function should include five major functions: guidance, coordination, education, support and administration. The supervisors should use and adjust the supervision function in a comprehensive manner according to the situation and context. Second, based on the above connotation of supervision function, the development of supervision relationship is contextual, interactive and judgmental. This is manifested in the following three aspects: (1) There are three bases for judging the development of the dynamic relationship in social work staff supervision: "established components", "emotional components" "needs' components", which affects the perceptions, expectations and needs of supervisors and supervisees in supervisory relationship. (2) There are four dynamic elements in the supervision relationship: "Power" is the core element and gives birth to the other three elements of "trust", "interdependence" and "sharing" with the flow of power, and this flow is influenced by the eco-systematic and personal context. (3) The basic and dynamic elements of the supervision relationship affect the formation of different types of relationship. Based on the context and the environment, the type of dynamic supervision relationship in Mainland China should be the "contingent and mixed relationship", and so that the supervisors can use the supervision function to achieve the supervision effectiveness of being with, doing with, feeling with,

reflection with, and sharing with. Based on the above, the study compares the characteristics of social work supervision relationship in the environment of Mainland China and West, and makes suggestions on the social work supervision practices and the policies for the supervisors' selection and evaluation.

Key words: supervision of social work professional staff, dynamic relationship, social construction paradigm

謝 誌

身在東海大學社科院421研究室，恍惚看到對面導師曾華源教授研究室的燈光，細細回味在東大渡過的日日夜夜。記得初期到東海求學時的自我懷疑與否定，到現在重回社會工作的篤定與踏實，驀然回首，讀博的經歷是我人生中收穫最大的一段時光，曾經的徘徊與堅定、苦讀與頓悟、探索與省思已然成為我日後繼續在社會工作學術、實務道路一路前行的動力！這個過程中雖然遇到很多的困難與退縮，但慶幸生命中的貴人給我繼續努力的榜樣、關懷與鼓勵，讓我一直堅持！臨近畢業，感恩我求學生涯中指導我、幫助我的每個人！

首先，感謝我的博士論文的各位研究參與者們，他（她）們將實務的反思與資訊無私地分享給我，讓我的博士論文獲得了新的洞察，使得論文得以順利完成。

其次，最要感謝我的指導教授曾華源老師的指正、幫助與提攜。在學業、學術與生活的方方面面，都受到老師悉心的指導與關懷，讓我在不斷的自我反思中成長！此外，口試委員徐明心、王篤強、白倩如、鄭夙芬老師，幾位老師都是社會工作督導領域的知名學者，感謝老師們在百忙之中，對我的論文投入了極大的幫助與無私的指正，這種學術思考與為學之道，讓我受益終身！

再次，要感謝在東海修學階段豐沛我知識、傳授我方法、啟發我思考的呂朝賢、劉珠利、蔡啟源、陳琇惠、彭懷真、高迪理、吳秀照、黃聖桂、鄭怡世、鄭期緯老師的指教，每位老師的博學、肯定與啟迪，讓我的博士學業訓練更加扎實；還要感謝賴淑霞、林雅俐、蔡培元與陳宜椿助教盡責提供相關訊息及在行政事務上的費心，他們為我營造了一個溫馨與關懷的學習環境。

最後，「兒行千里母擔憂」，遠赴台灣求學，讓我的家人多了一份擔心與牽掛。感謝我的爸爸媽媽，他們在每個無法團聚的節日中為我祝福；也感謝我生命中的愛人兼「書童」彥濤，感謝你一直以來的陪伴與照顧，讓我全身心地投入學業！

在這人生中最艱辛與最收穫的幾年，承載了太多的關照與幫助，要感謝的

人和事太多，只能用未來的所思、所言與所行去不負眾望，我會一路前行、不忘初心！

邱媛媛於東海大學社科院421研究室

二零一七年十二月

目 錄

第一章 緒論.....	1
第一節 研究緣起與問題背景.....	1
第二節 問題意識.....	5
第三節 研究問題與研究目的.....	9
第四節 重要概念解釋.....	11
第二章 文獻探討.....	13
第一節 社會工作督導概念與理論模型.....	13
第二節 中國大陸社會工作發展特色與督導研究.....	27
第三節 關係和督導關係內涵與相關研究.....	32
第四節 中國社會文化脈絡與督導動力關係.....	43
第五節 文獻回顧小結.....	51
第三章 研究方法與設計.....	55
第一節 方法論與研究方法.....	55
第二節 研究參與者與資料收集方法.....	59
第三節 資料分析與檢核.....	72
第四節 研究倫理.....	79
第四章 社會工作專業督導功能概念之本土理解.....	83
第一節 「斷裂」：社會工作專業督導功能的理解與期望.....	83
第二節 「撞牆」：社會工作專業督導之實務經驗.....	94
第三節 「整合」：批判反思與重新啟航.....	100
第四節 小結與討論：督導結構功能內涵之斷裂與整合.....	105

第五章 社會工作專業督導動力關係之發展.....	115
第一節 社會工作專業督導關係發展基礎.....	115
第二節 督導動力關係之發展元素：信任、互賴、共享與權力	125
第三節 督導動力關係發展型態.....	144
第四節 小結與討論：督導動力關係之混合權變發展.....	148
第六章 研究討論、實務反思與研究建議.....	155
第一節 本土社會工作專業督導動力關係之特質.....	155
第二節 中國大陸社會工作專業督導政策與實務發展建議.....	167
第三節 本研究的限制與展望.....	172
參考書目.....	175
附錄.....	191
附錄一 訪談知情同意書.....	191
附錄二 督導者訪談大綱.....	192
附錄三 受督導者訪談大綱.....	194
附錄四 行業協會統籌人訪談大綱.....	196

表目錄

表 2-1	文獻中描述的督導功能.....	15
表 2-2	學生實習督導與社會工作專業督導之比較.....	17
表 2-3	社會工作專業督導與臨床督導之比較表.....	18
表 2-4	社會工作督導外借理論介紹.....	21
表 2-5	社會工作督導理論模型之發展.....	22
表 2-6	華人互動關係的評價要素及其屬性特徵.....	47
表 3-1	傳統式與建構式紮根理論之比較.....	57
表 3-2	訪談對象概況表.....	67
表 3-3	本研究編碼說明示例.....	74
表 3-4	本研究三層編碼操作說明示例.....	75
表 3-5	質性研究可信度指標.....	76
表 4-1	利益相關人對社會工作專業督導角色功能理解與期望.....	106
表 4-2	督導結構與功能實務操作架構.....	107
表 4-3	綜融性社會工作專業督導功能性內涵.....	110
表 5-1	共享的內涵.....	137
表 5-2	督導關係類型與權力運用分類.....	154
表 6-1	中西方社會工作專業督導關係差異性之比較表.....	157
表 6-2	衝突的來源與介入策略建議.....	165

圖目錄

圖 2-1	4×4×4 社會工作督導模型圖.....	24
圖 4-1	社會工作專業督導概念內涵落差示意圖.....	105
圖 5-1	督導關係需求示意圖.....	123
圖 5-2	督導關係中權力元素運作示意圖.....	143
圖 5-3	社會工作專業督導關係類型權變模式.....	146
圖 5-4	督導動力元素發展示意圖.....	151

第一章 緒論

第一節 研究緣起與問題背景

我的故事：成長、困惑、迷茫、徘徊、衝突與孤獨！

我記得那年是 2009 年，我從中國大陸深圳的一名青少年一線社工晉升為全國首批本土培養出的社會工作督導者，為滿足深圳市社會工作者協會對社工督導的績效考核，在香港督導者與機構的雙重培養下，我僅有兩年青少年領域社會工作實務經驗，卻督導 著信訪、司法、軍隊、學校、身心障礙、社區、家庭與企業等領域 42 名社工。

作為一名新手督導者，我有來自兩個不同系統之壓力來源。一方面是來自社工督導與同儕關係的處理。我自覺實務經驗與人生閱歷匱乏，在與受督導者會談時，常感信心不足。加之，突如其來的職位的晉升，讓我和社工同伴們拉開距離，出現了一系列的關係難題，諸如朋友、上下屬、夥伴與師傅之間的關係如何釐清？如何跟我同期甚至比我年長的社工開展督導工作？特別是處理同儕們的工作壓力。我深知這種壓力不僅來自工作上的困難，更來自個人生活需要，以及環境制度面的不公。這層層壓力，讓年輕資淺的我深感力不從心。

另一方面是來自於外部環境與組織脈絡之行政管理。我面對著市社工協會與機構的雙重考核、香港督導「師傅」的培養與要求、服務單位對社工員的工作要求等不同單位之期望與問責，這讓我花費較大心力周旋於不同的組織之間。在整個社會督導機制尚未健全起來的時候，不同的組織有不同的文化，亦對社會工作有不同的要求；不同的利益相關人有不同的期望，亦對社會工作者有不同的相處方式。身為一個「新興行業」的年輕督導者，他們對社會工作者以及我的督導形象抱有不同的想象：缺乏經驗與社會閱歷的「青年人」、要「錢」與添「麻煩」的人、幫忙穩定社工員與案主的「閥門」、上言下達的「傳話筒」、上級要求擺放但不需要大作為的「形象代言人」……基於不同組織之間的張力，

會形塑各種脈絡性問題：對社工督導角色與功能何種差異性期望？對社會工作督導關係之影響如何？如何與不同的受督導者建立關係，並在督導關係發展歷程中，滿足他們的督導需求與期望？何種督導關係才能導致最佳的督導成效？

以上各種嵌入在社會脈絡之中的問題，如刺鼻的「洋蔥」般，造成來自社會、服務、組織與團隊的層層壓力，包裹著身處在「督導關係」兩端中的督導者和受督導們，衝擊著我們的視線，讓我咬牙和含淚堅持在社會工作的專業陣營中。在各種衝擊之下，身邊戰友的陸續離開和控訴讓我感到彷徨的孤獨與吶喊的渴望，書本上與習得的督導理論與技巧只是我們剝開「洋蔥」的工具。在「洋蔥」氣味的衝擊下，沒有所謂之實務「淨土」去讓我們踐行單一的專業知識、理念、使命與夢想，一層一層的衝擊，演變成督導關係發展中的脈衝，成為浮動、變化、發展、隱秘的關係之網籠，罩著我的督導之路！

「社會工作督導」(social work supervision)被視為「社會工作實務間接手法」之一，對提高專業社工工作滿意度、保障社會工作專業服務品質、推動機構持續績效改革有重要作用(王文秀等譯,1999 ;汪蓓蕾、高雲紅譯,2008; Brown & Bourne, 1995 ; Harkness, 1991)。在各種影响社会工作督導成效的因素中，「督導關係」(supervisory relationship)發揮核心作用(曾華源,1982 ; Bernard & Goodyear, 2004 ; Fox, 1983; 1989; Holloway, 2000 ; Kadushin & Harkness, 2014 ; Kaiser, 1997 ; Tsui, 2003)。甚至各種督導模式的督導成效比較中，「關係中心」的督導理念比其他傳統的理念更加優越(李芃、傅文青譯,2011; Kaiser, 1997; Shulman, 2010)。西方傳統的督導關係之研究趨向於「心理治療」取向，將督導者與受督導者間的督導關係窄化為「無意識之心理契約」(unconscious psychological contract)的「二元關係」(Doeberman, 1976 ; Gary & Fiscalini, 1987)，此種傾向之督導模型簡化了督導角色、功能、關係與發展歷程。再加之目前社會工作服務環境「管理主義」(managerialism)之盛行(Tsui & Cheung, 2004)，更加劇了督導關係傾向於「行政技術應用」面之發展(曾煥裕、劉曉春譯,2016)，這讓督導功能的發揮呈現斷裂或不平衡之狀態(簡春安,2002)，督導成效亦遭到折損。

複雜多變的社會環境與社會工作發展趨勢演變，讓督導關係面臨著一系列挑戰與兩難，包括：政治文化與組織層面對督導關係的影響；督導者與受督導者對關係之期待與知覺差異；模糊的督導角色與功能對造成關係的衝突；權力使用的界限與倫理；面對不同利益持份者時督導功能之抉擇等。這使得社會工作督導與督導關係呈現脈絡化、複雜化、動態化、多元性、歷程化、多維度的特質（王文秀等譯，2003；張淑芬、廖碧池，2009，2011，2013；曾煥裕、劉曉春譯，2016；Beddoe et al., 2016; Tsui, 2003; 2008）。在此種問題背景下，社會建構主義與後現代視角之「社會工作督導」模式孕育而生，並提出「跨文化」社會工作督導以及系統與整合化督導模式（Tsui et al., 2014），而系統脈絡觀下的社會工作督導模式，均以督導關係為核心（徐明心、鄒學銀，1998；曾煥裕、劉曉春譯，2016；Hair & Donoghue, 2009; Holloway, 1999; Shulman, 2010）。這些視角亦為思考中國大陸脈絡下社會工作督導關係之思考提供了方向。

中國大陸社會工作督導的發展，受到三方面環境脈絡因素之影響，包括：社會工作本土化與社會工作督導發展的階段、華人文化因子的滲透，以及大陸行政管理體制與組織文化面臨的影響（Mo & Tsui, 2016）。首先，社會工作本土化與社會工作督導發展歷程方面，中國大陸尚處於社會工作督導發展初期，基本藉助英美社會工作督導理論的引入與香港督導者的實務支持，促就了本土理論模式之匱乏、督導功能與權力之失衡、督導倫理與「跨文化督導」之議題的出現（區潔盈等，2010；張莉萍、韋曉冬，2011; Huang et al., 2010; Mo & Tsui, 2016; Tsui et al., 2014）；其次，在華人文化脈絡下討論社會工作督導關係，發現督導關係深受「官本位」、「關係本位」、「家長式管理」、「講人情」與「愛面子」等華人文化因子之影響，督導關係發展中可能會面臨著關係界限與倫理困境，督導會談中會出現隱而未說，以及督導權力濫用等議題（李幸蓉，2010；沈慶鴻，2012；張威，2015; Tsui, 2003; 2006; 2008）；再次，從民間與公部門行政管理體制的組織文化與管理環境來看，中國大陸社會工作發展採用「嵌入式」路徑的方式（王思斌，2011；李明，2016），社會工作督導政策亦乃「從上而下」（top and down）地推行，再加之行政化、等級化與官僚化的管理體制之影響，使得社工督導功能呈現「行政監督與干預」大於「教育與支持」的問題，以及「頭銜化」與「職稱化」之督導取向（童敏，2006；張莉萍、韋

曉冬，2011；李曉鳳等，2015）；最後，在上述中國大陸政治、文化與社會脈絡環境之下，應建構適合本土社會工作專業發展的現階段與未來目標之社工督導實務策略、方式、方法與內容，乃至藉以「證據為本」（evidence-based）的社會工作督導實務之原則（O'Donoghue et al., 2017），去應對專業人才培養、社會工作專業發展與專業空間等難題。綜上所述，以上中國大陸社會工作督導發展四方面的環境脈絡特殊情況，為社會督導關係之理論面、研究面、實務面與政策面提出難題與挑戰，基於此構成中國社會文化脈絡下社會工作督導「動力」（dynamics）關係之變異性和特殊性基礎。

Giddens (1986)认为结构中的主体具有「能動性」¹（dynamic role），這種能動性是一種“所做”而不是一種“所欲”，即强调行动的策略性与权力转换能力（乔丽英，2007）。故傳統二元化的「督導關係」忽略了脈絡性（context）與行動者主體能動性（subject dynamic role）因素之考量。應從社會建構取向思考，應將督導關係進行「整全性」（holistic）討論（陳秋山譯，2008），即兼具社會性與能動性（龍柏林，2004）。在此種脈絡環境中，「督導者與受督導者」（supervisor and supervisee）在督導實務與督導關係發展中會基於「能動性」，超越本土目前體制框架下社會工作督導概念和內涵，以及傳統二元化的督導關係的概念理解，運用「天時地利人和」與中國人「山不轉路轉，路不轉人轉」之處世哲學（殷妙仲，1980；鄭麗珍等，2002），因應脈絡情境發展督導關係，並發揮督導成效。行動主體在脈絡環境下權力關係的轉換、互動與調整中，就成為關係發展之中的動力來源。基於以上考量，本研究以「社會工作督導動力關係」為研究主題，以中國大陸最先發展社會工作專業督導的地區——深圳為例，進行探索性研究。以探尋四大問題：以深圳的社會工作發展生態脈絡為例，本土社會工作專業督導的概念與功能性內涵為何？社會工作督導動力關係的基礎元素以及影響為何？督導者與受督導者作為行動主體對督導關係的理解與期望為何？這對本土社會工作督導理論建構、實務發展與政策搭建有何借鑒？以上一系列問題之探索，構成了社會工作專業督導動力關係探討的重要議題。

¹ 能動性：來源於 Giddens (1986)的「結構化理論」（structuration theory）。該理論認為，行動具有一種能動性，這種能動性是一種「所做」而非一種「所欲」。能動性與權力邏輯地關聯在一起，權力是一種轉換能力。有意圖行動的意外後果表明行動者的能動性是受限制的，因此，需要澄清行動者行動的概念以及行動與目的、理由和動機的關係（乔丽英，2007）。

第二節 問題意識

壹、基於社會工作督導研究國際趨勢與本土理論建構之必要性：社會工作督導研究之轉向與本土社會工作督導研究之匱乏。

當前，國際社會工作督導研究方向在不斷轉變。基於對複雜多變的社會環境，以及對「心理治療」取向傳統社會工作督導方式的批判反思（陳秋山譯，2008），而呈現更加多樣性的社會工作督導模式（Beddoe et al., 2016）。目前對社會工作督導經驗研究期望要跨文化、多脈絡、差異化與在地化，並提出「社會建構」、「後現代」與「文化敏感度」等取向的社會工作督導模型（列小慧，2008；曾煥裕、劉曉春譯，2016；Hair & Donoghue，2009；Miehls，2010；Tsui, 1997）。另一方面，就現有中國大陸社會工作督導文獻與研究，大多以描述性與探索性文章為主，且內容呈現以工作報告式為主，從數量與質量方面都亟需發展（沈黎、王安琪，2013；張威，2015）。此外，社會工作督導之名詞解釋亦不統一（梁建雄，2013），如：「社會工作督導」一詞，應與志願者督導、學生實習督導以及臨床督導三個概念進行澄清與區分（王文秀等譯，2003；Bogo & McKnight，2006）。有關督導建構的研究證據表明，督導既是社會的、也是個人的，它是由參與者的期望、經驗和製定所嵌入的脈絡背景下的社會建構（O'Donoghue et al., 2017）。故此，為因應以上國際督導研究之趨勢，彌補國內社會工作督導研究與理論建構之空白，本文以「社會建構」視角為研究取向，一方面通過描繪中國大陸社會文化脈絡之下督導功能內涵的樣態，另一方面探究在此樣態之下不同利益持份者對督導內涵的理解和期望。就此，思考如下問題：1.本土社會工作督導的概念與內涵為何？2.此種樣態之描述與西方相關理論之異同如何？3.上述概念與內涵之探討又對中國大陸社會工作督導之理論建構、實務發展與政策建議的參考面如何？

貳、從華人文化脈絡視角探索督導關係之動態複雜性：嵌入在華人社會文化脈絡之中，督導動力關係可能呈現不同與西方之樣貌。

回顧華人脈絡下社會工作督導研究文獻，都發現華人文化脈絡下督導關係之重要性，並提倡整合性與脈絡化之研究（李幸蓉，2010；沈慶鴻，2012；陳

秋山譯，2008; Hung et al., 2010; Tsui, 2003; 2006; Tsui, Ho & Lam, 2005)。徐明心在修正 Holloway (1995) 的「系統取向督導模式」的基礎之上，提出社會工作督導之「整合模式」，其中，文化因子是影響督導關係發展的重要因素 (Tsui, 2003; Tsui, Ho & Lam, 2005; 陳秋山譯，2008)。督導關係有三部分組成：權力和權威、共享之意義與信任 (Kaiser, 1997)，而這三部分無不受到三個相輔相成與相互影響的華人文化因子，包括：「關係」(Guanxi)、「面子」(Face)、「報」(Bao) 與「緣分」(Yuan)，以及包括前三者的「人情」(Qing) 之影響 (李幸蓉，2010; 沈慶鴻，2012; Mo & Tsui, 2016; Tsui, 2003; Tsui, Ho & Lam, 2005;)。對「有關係就沒關係」的中國人來說，華人文化脈絡之下的「關係」(Guanxi) 不完全等同於西方之二元「關係」(Relationship) 概念。其具有更加廣泛之關係內涵，成為「社會規範」、「情感依賴」、「交換工具」與「互動期望」(黃光國，1988)，具有交互性、滲透性、依賴性、規範性與動力性之特性。故各種文化因子使華人文化脈絡下的督導關係，相比北美傳統之二元「契約式」督導關係樣態，其呈現了不同的型態。如 Tsui (2003) 針對香港的督導關係之實證研究結論顯示：香港的督導關係混合了層級、集體和家庭關係，「督導者-受督導者」的關係不僅僅是組織的和專業的，也是文化的和個人的。這亦說明了，西方社會工作督導理論在中國華人文化脈絡下之舶來與運用，可能會生長成不同的樣貌與型態。以上各種文化因子讓督導關係動態發展更加複雜多變，並因此亦造就了在此脈絡之下督導者與受督導者之不同知覺和因應，如「互惠」、「共識決」、「隱而未說」、「情、理、法」之界限與平衡、與權力的遊戲等策略性操作 (李幸蓉，2010; 沈慶鴻，2012; 陳秋山譯，2008; Mo & Tsui, 2016; Tsui, 2003; Tsui, Ho & Lam, 2005)，形成了華人督導關係中特有之動力型態。

關係本身便具有其動態性 (楊中芳，1998)，故「關係動力」(relationship dynamic) 係指不同關係主體間的相互作用與影響 (陳午晴，1997)。楊中芳 (1998) 認為關係之特徵有三：義務性、情感性與工具性，其中義務性與情境既定關係相關、情感性與個體性相關、而互動性與工具性相關。這三種特性亦構成了人際交往之中的「動力」來源，即來自於情境、個體與人際互動三個方面。情境造成了關係的「表象靜態關係」，而后兩者構成了關係之「內在動力關係」，

如權力關係、情感關係與倫理關係等等（陳午晴，1997）。翟學偉依據「社會-文化」觀點融合了上述三種視角，認為中國人之關係動力體現著對世界的一種認識，具有深厚的哲學傳統，也是一種思維方式和行動策略，即使社會結構和制度是穩定的，但人們依然會從中尋求情境的差異及其自己行動的調整（翟學偉，2007；2011）。因此，關係之中的行動主體的思維方式與行動策略構成了關係的「遊戲」，如在正式督導制度中的督導者與受督導者在督導關係之中的「遊戲規則及策略」（陳秋山譯，2008; Tsui, Ho & Lam, 2005），這就構成了關係之「動力面」。因此，本研究從中國政治文化與社會脈絡出發，探討在以上脈絡與不同利益相關人期望之下，督導者和受督導者如何理解督導功能、內涵與督導關係？對督導關係的需求和期望如何？不同的文化因子對督導關係發展的可能影響如何？

叁、以「證據為本」為依託雙向探索本土社會工作督導之實務模式：
瞭解督導動力關係發展元素、互動與影響關係，提出符合大陸社會工作生態脈絡環境下督導關係發展策略與方法之實務建議。

「關係動力」具有個體性、互動性與情境性三個特點，亦有內在動力與外在動力之分，表現在社會關係與主體實踐之內涵（陳午晴，1997），此種主體實踐性體現在「雙向建構」之歷程：以深圳社工督導發展為例，一方面，在中宏觀的社會工作督導體系搭建方面，由於大陸的社會工作起步較晚，深圳是全國最早推動社會工作專業督導體系的的城市，其採用「從上而下」的「嵌入式」方式推動社會工作督導的發展，該運行模式為「黨政牽頭、行業協會統籌、社工機構參與、本土督導發展、香港督導支持」，并快速建立一套「社工督導-督導助理-一線社工」社會工作人才培養、晉升與管理機制（金潤玉，2012; 區潔盈等，2010; Mo & Tsui, 2016）。故在此種督導體系之下，督導關係如何發展？如何在督導中探索本土化的督導實務模式，以便配合快速「膨脹期」之社工人才培養政策？是現階段亟需在社工人才政策建制與本土督導實務中需要反思的。另一面，從微觀的督導實務角度出發，繼續探索符合本土生態文化脈絡、社工發展現況與目標的督導實務模式，這就需要採取「由下而上」內生式的建構。李曉鳳（2015）認為深圳社會工作督導的發展呈現為「動態發展性」之特色，即：督導內容由開始的「經

驗性和行政性內容」發展成爲「專業性的督導內容」，而專業性的督導內容也是由開始「注重技巧」發展到後來的強調理論與價值基礎等，即研究者與實務者共同開發「脈絡性知識」（contextual knowledge）（列小慧，2008；載於梁麗清、陳啓芳編）。而這種「脈絡性知識」，就需要研究者與實務者雙向建構出本土的專業督導實務模式。O'Donoghue et al.（2017）認爲「證據爲本的社會工作督導實務」（evidence-based social work supervision practice）模型的建構包括五個重點領域，分別是：社會工作督導的建構、實務者的督導、督導關係與督導聯盟、互動的過程和聚焦在實務的督導。本研究旨在關注社會工作督導的本土內涵建構，並通過探索督導關係的發展動力與影響，而瞭解督導互動過程。從而解答如下問題：督導關係中的重要發展基礎和元素爲何？這些元素如何通過督導關係的互動發展而產生並對關係發展有何影響？督導者與受督導者在關係元素的發展經驗如何？對督導關係的成效與滿意度影響爲何？以上問題的探索對社會工作專業督導之實務有何具體指導與應用借鑒？

因此，中國督導動力關係之探究，應包含「社會關係」（social relationship）與「人際關係」（interpersonal relationship）兩個面向，同時也包括系統建構與主體知覺和因應的「雙向建構」。亟需強調的是，「關係」（Guanxi）在華人文化脈絡之下具有更加複雜的意涵，而讓督導動力關係之發展更加複雜。基於此，本研究從「社會建構」之「互爲主體」視角出發，形成了本研究之總體提問：1. 在中國現有的社會工作發展環境之下，不同的利益持份者對社會工作專業督導的功能內涵理解和期望爲何？2. 嵌入在此脈絡之中，督導關係的發展樣態如何？關係發展的重要元素爲何？督導者與受督導者對督導關係的發展有何期望、需求與經驗？這些問題之探討都構成了督導動力關係之來源，並以此對話西方相關理論，爲中國社會工作督導理論之建構、政策之建制與實務之發展提出參考。

第三節 研究問題與研究目的

壹、研究問題

依前所述研究背景與問題意識，本研究所探討的是嵌入在中國大陸社會文化脈絡中，督導關係可能呈現之社會建構范式下脈絡性與動態性樣態。故本研究擬以中國大陸深圳社會工作督導為研究場域，以「社會工作專業督導動力關係」為研究主題開展探索性研究，歸納與討論以下問題之答案。

一、本土社會工作專業督導的概念與內涵為何？

本研究以中國大陸最早發展社會工作專業督導的深圳為例，探討中國大陸政治、文化、與社工發展脈絡之下的社會工作專業督導的概念與內涵。本研究將會探究如下問題：深圳社會工作專業督導的生態脈絡之下，不同的利益相關人對督導的功能性內涵之理解和期望為何？這些理解與期望之間會對督導實務的發展造成何種影響？為因應此種社會工作發展現況與需求之下，本土社會工作專業督導的功能性內涵應為何？

二、嵌入在此種脈絡之下，社會工作專業督導動力關係的發展樣態與經驗為何？這種經驗對督導關係發揮督導成效有何借鑒？

嵌入在此種脈絡之下，督導之動力關係如何因應與發展？此問題包含了三方面之問題：（一）督導者與受督導者作為行動主體，對在此系統脈絡與督導功能性內涵影響之下，其對督導關係如何需求、期望和知覺？（二）從督導者和受督導者的主體經驗出發，他們督導關係互動發展的重要動力元素為何？這些動力元素如何影響督導關係之發展？（三）不同動力關係元素構成形成的督導關係的類型有何種樣態？（四）督導者和受督導者在督導關係發展中的因應和行動策略經驗如何？

以上兩大類問題，是基於「社會建構」視角下對督導動力關係發展的考量，而本研究更側重於第二大問題之探討，即重點探索瞭解督導動力關係發展之中的重要元素、督導者與受督導者的主體經驗與實務反思。

貳、研究目的

基於前述的研究問題與問題意識，本研究目的擬探索歸納「社會工作督導關係動力」之中的本土概念內涵與動力因素，這衍生了社會工作督導研究理論建構面、實務發展面與政策建議面之研究需要。包括：

一、從社會建構的視角，歸納描繪中國大陸本土社會工作專業督導之概念與內涵，搭建中國大陸社會工作專業督導之功能性概念框架，探索符合中國大陸政治文化與社會工作發展情況之督導理論模型；

二、從督導者與受督導者的主體經驗、知覺、感受與期望出發，歸納督導動力關係中動力元素及其內涵，分析督導動力關係發展經驗和策略，建構符合中國大陸社會文化脈絡之督導動力關係理論模型；同時總結督導關係發展實務模式，並反思本土督導關係發展政策面與實務面經驗，為本土社會工作督導理論建構、實務發展與政策搭建提供參考建議。

第四節 重要概念解釋

壹、社會工作專業督導 (Supervision of professional staff)

又稱「員工督導」(staff supervision)，係指在社會工作服務機構內部，以督導者與受督導者之上下級督導關係為基礎，以社會工作專業價值為理念，通過發揮教育、支持、行政與協調等綜融功能，間接確保服務品質、促進組織專業發展目標與提高受督導者的專業水準之連續歷程。該定義包含了情境脈絡、四個互補督導功能、三大督導目標、歷程性與脈絡性兩大本質與操作媒介五大要素，其中，督導關係處於核心作用，其能將各元素進行連結與融合，並確保督導成效的有效發揮。

貳、關係 (Guanxi)

華人文化脈絡之下，兩個行動主體依據社會結構角色與文化規範，彼此相互連結、影響、交換、依賴並滿足需求的過程，依賴與情感反應程度受到角色、需求、權力與主體特質等影響。其包含三個層次：1.關係的行動主體之感知面：需求、期待、情感與情緒反應；2.關係各方主體之相互影響與相互依賴程度；3.關係主體的需求與社會角色對關係主體期望和社會規範的連結。

參、督導關係 (Supervision relationship)

係指在系統脈絡之下，督導者與受督導者基於權力角色，而產生的共享、互信與互賴的多維度、動態之連結。該連結受到系統脈絡之影響（團隊脈絡、服務脈絡、機構脈絡與社會文化脈絡等），在此種脈絡之下，權力的知覺、使用與交換，受到共享的意義、信任與互賴三個因素的影響。因不同系統脈絡之影響，加之督導關係的不同發展階段之中，這三個因素對關係主體心理覺知與行動因應之影響，導致督導關係之動力 (dynamics) 體現。

肆、督導動力關係 (The dynamic relationship in supervision)

督導者與受督導者，在社會脈絡之下的角色和需求中獲得權力，並在權力的使用與轉變之中，衍生出共享的意義、相互信任與相互依賴之動態關係。其

具有發展性（因共享之意義、信任與互賴等影響關係發展之程度）、個體性（主體知覺、需求與期望）、互動性（主體、情境與人際互動經驗）與脈絡性（社會、文化、組織與團隊脈絡）四個特征，這些都構成了督導關係之動力來源。

第二章 文獻探討

本研究之研究目的有二：一方面，本研究擬以中國大陸最先發展社會工作專業督導的深圳市為例，以此描繪社會工作專業督導發展之生態文化脈絡樣態；另一方面，探討嵌入在此生態文化脈絡之中，本土社會工作督導的概念內涵與督導關係動力元素及其影響。基於本研究之研究問題、問題意識與研究目的，為全面描寫社會工作督導及督導關係之理論內涵面、本土實務面、實證研究面與文化脈絡面之相關文獻對本研究主題之影響，本文文獻探討從四個部分展開：一、針對社會工作督導的概念澄清與內涵進行梳理，瞭解社會工作督導理論建構的發展歷程與比較不同的社會工作督導模型。二、中國大陸社會工作發展歷程與督導研究：首先從歷史與社會生態面描繪中國大陸社會工作發展之概況；其次，介紹深圳社會工作督導的發展模式與經驗；最後，總結現有大陸社會工作督導研究狀況。三、一方面，從關係理論的視角，瞭解關係的概念與關係發展的重要因素；另一面，探尋督導關係之相關理論與實證研究結果對本研究之啟示；四、瞭解華人文化、政治脈絡下動力關係之論述，包括：華人脈絡下動力關係之意涵，以及華人文化因子對督導動力關係之影響。

第一節 社會工作督導概念與理論模型

壹、社會工作督導的定義與內涵

一、社會工作督導之雙重內涵

「督導」(supervision)有雙重涵義：「督」是督導者(supervisor)對受督導者(supervisee)工作的適當性和品質進行瞭解、管理和評鑑；「導」則是以良好的督導關係為基礎，引導受督導者努力工作並具有效率和效果(曾華源，1982)。同樣，Brown與Bourne(1995)對社會工作督導之雙重內涵進行了補充，表現在關係、內涵與特質、形式與目的等方面，並進行了全面之定義：1. 所謂的「督導」是指督導者和受督導者所形成的「督導關係」；2. 督導的內涵同時包括「使能」(enable)和「確保」(ensure)，因此，督導包括控制和照顧兩種具備內部衝突行政的雙特質；3. 督導進行的方式可以分為個人和集體兩種方式，主要反映社會工作強調團隊與小組合作取向；4. 督導最重要的目的，

在於為服務使用者提供最佳的服務。但由於機構政治、人際衝突、個人野心、遊戲操弄、督導者和受督導者被歧視，督導目的很容易被排擠；5.督導是一個互動的過程，受督導者應該是一個主動的參與者；6.督導的進行，主要發生在正式安排的定期督導「會談」（meeting）上（江盈誼譯，2000）。是故，社會工作督導具有雙重使能之內涵：一方面，要對服務績效保證，確保服務政策與程序之完善；另一方面要促進受督導者之成長與增能，這就造成了督導目標、督導角色、督導風格、督導需求、督導內容與方式等方面的選擇性差異，例如：「督導風格」（supervision style）有關係取向（relationship-oriented）與任務取向（task-oriented）（Fiedler, 1978），這就造成的督導內涵的不同理解、期望與運用。

基於社會工作督導的兩面性內涵，如何連結與調配不同的概念面向呢？Bunker & Wijnberg（1998，轉引自趙環等譯：11）歸納認為督導應該連結這種一體兩面：「我們將督導者的角色同時嵌入在管理系統和專業實踐系統中；督導既是兩個系統內的重要因素，也是兩者之間的基本聯繫」。此外，學者們認為督導關係（supervisory relationship）可對督導不同角色的融合發揮核心作用（曾華源，1982；張淑芬、廖鳳池，2010；Bernard & Goodyear, 2004; Fox, 1983; Holloway, 2000; Kadushin & Harkness, 2014; Kaiser, 1997; Shulman, 2010; Tsui, 2003）。而以上雙重目標如何兼顧，Tsui（2002）認為社會工作督導在社會工作方法分類上，被認為是間接服務的一種。社會工作督導的終極目標是提供案主有效率及有效果的服務，而短期目標在行政督導方面則是提供社會工作人員清楚的工作脈絡，以讓他們有效行事（陳秋山譯，2008）。在此中情況下，以「督導關係」為核心，各種脈絡性、互動性、整合性與動態性的「脈絡性社會工作督導模型」被提出（Mary et al., 2011; Shulman, 2010; Tsui, 2002）。

二、社會工作督導的功能性內涵

基於督導具有雙重內涵與目標，督導功能之發揮如何兼顧這種雙重性？督導究竟是一個特定的事件（督導單元），亦或是一段過程（持續性的日常工作），或者兩者都是呢？Rich（1993）指出：督導是一個過程、活動和關係，這種界定凸顯了督導的關係本質。在這種關係發展中，督導發揮著一系列功能，Kadushin 與 Harkness（2014）認為督導乃一持續之服務，並通過對督導功能進

行說明與補充，指出督導的功能性內涵，包括：行政、教育和支持功能三大功能。這種界定也是被廣大學者所認同的（Munson, 2002; Shulman, 2000; 陳秋山譯，2008）。這三大督導功能分別是：1.行政督導：是指個案分配、監督評估、干預規劃，以及正在進行的工作，以協助社會工作者實現政策和程序，並在機構的結構中工作（Shulman, 2010），以保障服務成效；2.教育督導：目標是發現監督者的專業能力，包括發展自我意識（Barker, 1995; Munson, 2002）；3.支持性督導：涉及通過提供支持，保證和適當的自主權來幫助工作者的報酬，以提高受督導者士氣與工作滿意度（Kadushin & Harkness, 2014）。而 Richards 等（1990）給督導加上了第四種功能：「調解」（mediation），調解功能要求社會工作者具備高品質管理的能力、相關服務談判協調的能力，以及向外澄清工作團隊的角色的能力（轉引自趙環等譯, 2015:12）。此後，Morrison（2005）重新定義了社會工作督導的四種功能，包括：1.合格的、負責的執行（行政或規範功能）；2.職業繼續發展（發展/形成功能）；3.個人支持（支持/恢復功能）；4.個人融入組織或用組織的力量來協助個人（調解功能）。將不同文獻中督導功能進行匯總和比較，如表 2-1 所示：

表 2-1 文獻中描述的督導功能

Hughes & Pengelly, 1997	照顧的技能 /CWDC, 2007	Kadushin, 1976; Kadushin & Harkness, 2002	Morrison, 2005; Richards et al, 1990;	社會工作改革委員會
1.提供服務管理 2.促進工作者專業發展 3.聚焦於工作者的工作	1.各級管理(線性管理) 2.專業督導 3.持續的職業發展	1.行政 2.教育 3.支持	1.行政 2.教育 3.支持 4.調解	1.決策和干預的質量 2.線性管理和問責制 3.工作量管理 4.學習和發展

資料來源：研究者修改自趙環等譯（2015:12）。

關於不同功能之間的關係，曾華源（2003）指出督導功能必須平衡兼顧，如將支持性功能視為唯一目標，則可能過分看重被督導者的情緒照顧；如果過

分強調行政性、教育性功能，則將影響工作效能與品質。而 Hughes 與 Pengelly (1997) 認同功能之間的內在聯繫，但同時指出，在督導實務工作中，最困難的是如何平衡三個功能，並認為應根據不同的督導階段有側重地發揮不同功能。

不同的督導功能對督導關係的發展有不同的促進 (Bernard & Goodyear, 2004; Holloway, 2000; Kaiser, 1997; Tsui, 2003)，如：督導的行政功能可以建立督導結構與系統，而有明確目標和導向性的督導最受受督導者滿意；支持功能可以緩解受督導者情緒壓力、促進雙方情感關係的共鳴；教育功能可以澄清督導關係中的性質、倫理與界限；而調解功能可以緩解系統壓力。本人認為支持性功能是建構督導關係的投入基礎，行政性功能能為督導關係建立基本的關係界限、原則和倫理保障，教育性功能促進督導關係雙方之中合適的關係角色、認知與行為的形塑，調解性功能能為督導關係營造安全發展之環境。因此，在督導關係的發展之中，四種功能都不可或缺并需結合脈絡情境進行平衡，同時還會根據督導關係的發展歷程、督導關係的互動情況，以及督導關係中主體的個人特質及需求，有傾向性地與有目的性的建立不同的功能構面去運用。

貳、社會工作專業督導與其他領域督導之比較

「督導」並非社會工作專業所獨有，其被廣泛運用於商業管理、心理諮商、照護服務等領域。相較之其他專業，社會工作督導具有五項特質：1.在專業目標上，為提高社會工作專業服務品質，督導屬於繼續教育或持續的在職訓練的方式之一；2.在專業體制上，督導屬於一種地位和職務；3.在行政方面，受實務領域與福利政策環境影響與不同之權威關係；4.在組織中，是一種分工合作的機制，有效率的發揮功能；5.就教育方面而言，具有輔導性的教育功能，促進受督導者的學習效果 (曾華源, 1982)。基於以上社會工作督導之定義與內涵，社會工作督導相比較其他專業或領域督導，凸顯其差異性：首先，有別於商業界之督導，聚焦在工作監控與人力資源管理上；其次，有別於心理諮商督導，其重點在教導治療技巧與關注受督導者心理歷程與心理治療；更有別於志願服務督導，社會工作督導者與受督導者乃職位授予職責，並有層級與權力影響之關係 (曾華源、曾騰光, 2003)。本研究探討之社會工作督導是基於社會工作服務機構之「專業督導」(professional supervision) (又稱「員工督導」(staff

supervision)) 的概念脈絡下進行的，因此亟需將「社會工作專業督導」與其他相關概念進行比較與澄清。

一、社會工作專業督導與學生督導之比較

Bogo 與 McKnight (2006) 區分兩種督導概念：「專業督導」是專注於專業人員的督導 (supervision for professional staff)；「學生實習督導」是專注于學生的實習教育 (field education for students)。學生督導與社會工作專業督導在目的、概念、方法論和實際操作等方面的比較，如表 2-2 所示：

表 2-2 學生實習督導與社會工作專業督導之比較

比較維度	學生實習督導	社會工作專業督導
目的與任務	教育、學生專業成長	案主的服務品質、組織績效
主要活動	教學和研究，知識與實習實務環境的連結，即一般及抽象的理論與應用	強調服務輸送的效果和效率，服務程序與社工職責，關注具體的工作方法
督導內容	批判性分析、嘗試與新報告、從事獨立的服務	工作表現、制度執行與團隊建設
管理方式	學院式的管理方法-同儕共識的決策方式	權責中心化的科層制度，以確保對管理高層和財政資源的責信與績效。
對受督導者的期待	學習者的姿態，初步的自我認識	執行者的姿態，並逐漸自我引導與自我負責

資料來源：研究者整理自廖榮利、劉安屯（1983）。

如上表所示，相較之「學生實習督導」，「社會工作專業督導」是發生在社會工作服務機構內部，督導者乃組織授權身份之中層管理者，督導者和受督導者具有明確的上下級之權力層級關係，督導功能之發揮並非以教育性功能為主，而是三大功能皆需兼顧，並同時向服務使用者、受督導者、工作機構與社會工作專業等「利益相關人」(stakeholders) 之績效表現負責 (江盈誼等譯，2000)。

二、社會工作專業督導與臨床督導之比較

Holloway (1995) 提出在瞭解督導的目的與結構之前，必須先區分督導情境是以臨床督導（受督導者技巧發展）或行政督導（監督、指導、評量、成效）為主，並認為督導與諮商之差異性在於如下四點：1.督導與諮商過程是不同的；2.談話內容會隨著督導關係的發展有明顯的改變；3.主要的口語互動模式是類似教師與學生的互動；4.督導關係的結構是有位階差異性的（王文秀等譯，1999）。此外，社會工作專業督導屬於社會工作領域，而「臨床督導」(clinical supervision) 起源於心理諮商領域，它借助各種流派的心理治療技術，對社會工作者和案主之間的關係進行分析和探討（張威，2015）。雖然早期社會工作督導借用心理分析理論，但隨著社會工作專督導更加多元的發展，督導功能的發揮也愈加綜融。在此背景下，社會工作督導對採用心理治療取向的自我批判和反思：1.妨礙督導在明確而獨特的正式理論上發展；2.阻礙以整合的方式去看待督導議題；3.治療理論學者往往無法將其假設和構思的結果操作化，而難以進行檢證；4.依賴治療理論就意味著社會工作督導專業本身尚未程度（陳秋山譯，2008）。因此，社會工作督導應關注的是「交流-關係」面，而非「方法-技術」面（張威，2015）。將社會工作專業督導與臨床督導之差異性比較如表 2-3 所示：

表 2-3 社會工作專業督導與臨床督導之比較表

比較維度	社會工作專業督導	臨床督導
關係主體	上級與下屬	治療者與被治療者
關係特征	組織內層級權力關係	臨床心理治療關係
關係形式	多元利益相關人系統性關係	督導者-受督導者-案主三角關係
目標	保障服務品質	受督導者心理與專業上的成長
督導內容	督導關係、個人感受與員工訓練和任務執行與控制功能同等重要	心理治療臨床技巧，理解督導關係中潛意識部分的影響
督導功能之發揮	綜融三大功能	以教育性督導為主

資料來源：研究者自行整理。

因此，相比較臨床督導，Brown 與 Bourne (1995) 認為社會工作專業督導具有如下特性：需要在機構的組織脈絡與更廣的社會脈絡下討論；是高度互賴

的集體式團隊的工作；強調督導關係、個人感受與員工訓練應該是和任務執行與控制功能同等重要（江盈誼等譯，2000）。因本研究之研究場域為社會工作專業督導，以上概念之澄清為後面研究之樣本選擇以及理論之探討，明確了督導功能之目標、角色、權力構成、功能與形式之等內涵之澄清，造成了社會工作專業督導之特殊性議題。

三、本研究之社會工作專業督導定義

社會工作專業督導乃是聚焦在社會工作者工作價值為基礎（江盈誼譯，2000），重點放在被督導者的價值、知識、技巧與情緒，是一個大的文化脈絡中特定組織互動中呈現的（陳秋山譯，2008）。是故，社會工作督導的特性，乃以督導關係為核心，以社會工作服務系統（社會、專業、政策、組織與團隊）為脈絡，以社會工作「以人為本與關懷社會」之價值觀為基礎，在整個督導歷程中綜合發揮督導之三大功能，以確保服務品質和服務團隊之專業化發展。綜上所論述，如單將督導定義為功能、職責與單列之活動，不能體現督導之複雜性與完整性。社會工作督導歷程會牽涉到工作配置、政策討論、敏感度訓練、社會化等複雜議題。因此，社會工作督導不是「職稱」、「身份」或「單一活動」，乃是具有價值性、系統性、脈絡性與關係性之過程、關係和手段。因此，社會工作督導應結合社會工作服務之脈絡環境，發展綜融之功能、角色與定位，并平衡服務品質與受督導者成長的雙重目標。

基於以上，本研究擬對「社會工作專業督導」定義如下：在社會工作服務機構內部，以督導者與受督導者之上下級督導關係為基礎，以社會工作專業價值為理念，通過發揮教育、支持、行政與調解等綜融功能，間接確保服務品質、促進組織專業發展目標與提高受督導者的專業水準之連續歷程。該定義包含五大要素：

1.社會工作督導嵌入在情境脈絡：社會脈絡之中的組織環境內，包含層級關係、授權關係與同儕團隊關係等；

2.社會工作督導包含四大不可或缺、互相補充之功能：教育、行政、支持與調解；該督導功能不能被割裂使用，在督導過程中必然根據情境脈絡與督導議題兼顧使用；

3.社會工作督導有三大目標：首要目標為保障服務成效，其次滿足組織專業發展目標，最後滿足受督導者之成長需要；

4.社會工作專業督導之本質：（1）歷程性：作為保障服務品質的「間接方法」之一，是督導者和受督導者發展督導關係并共同使能之歷程，是持續的有階段性的，並非單一的時間段使用之技術；（2）脈絡性：督導關係會督導內涵會受到團隊、組織、服務環境甚至政策、社會與文化脈絡的影響，呈現出不同的樣態，而督導功能也會因此有所傾斜；

5.操作媒介：督導者（需具備個人特質、知識、經驗與能力等要求，并被組織受授權）、受督導者、督導活動（如：督導會談等）、督導關係（關係維繫與發展等，進而發揮持續之影響）。

以上督導五大要素之中，督導關係處於核心作用，其能將各元素進行連結與融合，並確保督導成效的有效發揮與持續影響。亦即本人認同 Davys 與 Beddoe（2010）之看法，他們認為社會工作專業督導的本質是「關係」：是一種人際間、協調出來的關係，督導者與被督導者在其中都富有責任與權利，包括：具有對組織、專業與服務使用者的責信；具有倫理；具有隱私性；是持續性的、經常性的（是過程而非單一事件）；具有界限；具有動力；是反思、學習與專業成長的討論；具有教育性（但不是強迫學習）；具有管理行政，因為其跟組織的標準與政策有關，但又非死板的官僚式的管理或評鑑；具有支持的特性，但又與諮商不同；是能放心表達與探索情緒的場合（曾煥裕、劉曉春譯，2016）。以上定義描述也將社會工作的督導區別於其他領域的督導，即其具有關係性、持續性、價值性、反身性、績效性與支持性。

叁、社會工作督導理論發展與系統取向督導模型

一、社會工作督導之外借理論介紹

社會工作理論發展，離不開社會主流意識型態與主流理論之影響，一系列外借理論引入到社會工作督導實務之中。Tsui（2002）根據時間發展，梳理督導理論外借之理論，如表 2-4 所示：

表 2-4 社會工作督導外借理論介紹

時間	外借理論	操作
1920-1950	心理分析	無意識、移情與反移情等的概念-社工的自我覺察 (self-awareness) , 督導過程視為一種社會工作治療過程。
1950-	心理社會	督導與被督導者的雙面關係 (dyadic relationship) , 是一種平行過程, 督導關係的重要性。
1950-	社會學	Munson (1976; 1979a; 1979b; 1979c) 根據 Merton 的角色組合 (role set) 和互動理論 (interaction theory) 。
1980	管理學	金錢衡量 (value-for-money) 、成本效益 (cost-effective) , 注重成果評估: 工作績效、任務導向、標準化、文書化、消費主義及成本概念。

資料來源：研究者整理自陳秋山譯（2008）。

如上表所示，社會工作督導理論之前期發展，主要依託外借理論之轉化，并對各種督導知識、技術與程序之發展造成影響。如 Holloway (1995) 提及：心理治療理論演化成案主中心督導模式與社會學習取向督導；源自發展心理學的發展模式關注督導者與受督導者的成長與環境適配；社會學習論的督導角色模式認為督導者的地位是建立在一些角色上，督導者一旦履行這些角色，即會形成一些期望、信念與態度（王文秀等譯，1999）。以上這些外借理論對社會工作督導理論的發展發揮較大影響，這亦造成了社會工作督導理論建構與發展上的問題：少有理論或模式的建立，而嘗試著將督導實務置於更大的文化脈絡中的組織環境內部來看的，也非常至少（Tsui & Ho, 1997），這亦為本研究之理論建構的必要性提出契機。此外，督導過程是督導三大功能綜融發揮之「連續體」，並非割裂之時間片段（如：督導會談），以上四種外借理論運用在社會工作員工督導脈絡之中，造成兩方面之問題：一方面，易將社會工作督導功能割裂；另一面，將督導關係狹隘化，或只看到個體心理感知關係，或只關注外部結構之角色關係，忽略了情境脈絡中關係之互賴、轉化與多樣性。

二、社會工作督導理論模型之發展

社會工作督導的理論發展依循：「病理觀——結構功能主義——系統觀——

后現代取向」之連續體路徑。具體如表 2-5 所示：

表 2-5 社會工作督導理論模型之發展

模式分類	模式名稱	核心內容
1.治療督導模式：治療理論作為督導模式	實務理論模式	治療與督導的「異種同形」的平行連結關係
2.結構功能模式：著重與督導的目標、功能和結構	(1) 督導的功能模式	行政、教育與支持功能
	(2) 整合模式	組織取向模式、社工為中心模式、整合模式
		工作取向模式、理論方法取向模式、學習模式
(3) 權威模式	督導權威模式：認可模式、能力模式	
3.機構模式：依據機構的控制程度而分的督導形式（由嚴到松）	(1) 個案工作模式	一對一督導（類似實習督導）
	(2) 團隊服務輸送模式	督導者是工作團隊的領導者，沒有定期督導，通過共同獻策、督導決策達成工作目標。
	(3) 團體督導模式	督導擔任團隊領導者，一對多督導，強調社工的共同需求與經驗。
	(4) 同儕督導模式	不指派督導者，所有社工一律平等，對自己工作負責
	(5) 自主性實務模式	尊重有經驗社工的專業自主性與自我引導，當其有需要是，才征詢其他專業人員的建議。
4.互動過程模式	著重督導過程中督導者與被督導者之間的互動	督導過程中被督導者的發展階段與專業實務要求）、成長取向模式（被督導者量身訂做-個人自我、專業自我
5.女性主義模式	批判傳統社會工作督導模式	受督導者能自我指導、自律和自我規範，督導者與被督導者的關係是建立在雙方平等共享的夥伴關係基礎上

資料來源：修改自陳秋山譯（2008: 20）。

如上表所示，隨著社會工作督導理論之發展，反映了現階段社會工作督導理論之發展趨勢，社會工作督導需反饋到社會工作的平等、尊重、正向與關懷之價值觀轉向，並提倡建構平等與自主的督導關係。督導理論之建構認識到「心理治療」的病理觀視角過度強調技術，「管理主義」之行政化與官僚化問題，「結構功能主義」之忽略情境脈絡與督導者與受督導者的主體能動性的問題（Tsui & Cheung, 2004）。隨著組織差異的變化，與社會工作服務環境與需求的多元，社會工作督導亟需發展多樣性與文化勝任力（Bogo & McKnight, 2006）。近年來，基於以上背景，「社會建構」（social constructionist）取向之「系統取向」督導與文化視角督導模式被提出，並成為目前督導理論建構之重要潮流（徐明心、何會成，2003；陳秋山譯，2008；趙環等譯，2015；Beddoe & Davys, 2016；Hair & Donoghue, 2009；O'Donoghue et al., 2017）。

三、社會建構主義取向之社會工作督導

Hair 與 Donoghue（2009）提出社會建構主義督導應連結政經社、歷史、文化與精神影響脈絡，考慮結構性障礙。O'Donoghue 等（2017）認為證據為本社會工作督導實務的發展，應考慮如何在特定背景脈絡之下安排督導，這是受到社會、文化、組織、專業和實務環境，以及督導者和受督導者對督導的理解的影響，因此，督導實務的發展應該是雙向建構的。Davys 與 Beddoe（2010）具體說明社會建構主義督導有如下特質：對於社會環境與權力關係會特別加以檢視，且強調社會正義。他們更指出社會建構與傳統督導取向的不同，包含：對多元與多樣化知識的認知、強調合作、認知到被督導者作為一個主導參與共同建構的過程、以及各種方式參與，如：對督導過程中充權與權力剝奪的動力及手腕的敏感度、對督導過程裡潛藏的社會與文化脈絡影響的清楚及明確認知（曾煥裕、劉曉春譯，2016）。社會建構主義為系統取向督導模式的提出提供了一系列參考，如：系統脈絡觀、注重督導關係與權力議題、多元文化、批判反思的重要性、行動者的主體性與參與性等。

在系統取向之中，有如下要素：1.督導關係（supervision relationship）：是一個有價值的知識形成論壇，鼓勵文化敏感的做法（Brown & Bourne, 1996），並成為系統取向的核心（Holloway, 1999; Tsui, 2005）；2.督導情境脈絡（supervision context）：聚焦於督導所發生的獨特情境，要考慮到督導雙方的

個人與專業經驗、專業訓練的影響，督導時當下的社會歷史時空因素（洪志美等譯，2011），因此，社會工作督導模式可能會呈現多種樣態（O'Donoghue et al., 2017）；3.多元關係（multi-relationship）：社會工作專業督導是在一文化脈絡中所建立起來的多面向關係，其中涉及機構、督導者、被督導者和案主四方面主要利益相關人（陳秋山譯，2008）；4.權力（power）：權力的行使不是支配者和主導的簡單的二元關係，而是一個複雜的相互關係，可以是動態的，解放的和轉型的（Hair& Donoghue，2009）；5.社群（community）：由於自我描述的社群成員確定文化上適當的社會工作服務，督導者和被督導者可以倡導社群發展自己的社會工作督導的配置（Hair& Donoghue，2009）；6.批判反思：督導理解為關係和反思過程，反思的內容涉及脈絡、組織、職業責任、專業發展和支持（曾煥裕、劉曉春譯，2016；O'Donoghue et al., 2017）。

Wonnacott（2012）的「4×4×4 社會工作督導模型」從社會建構立場出發，將督導置於情境脈絡之中進行反思性督導實務。這種模式包含相互依賴的動態的四個元素,如圖 2-1 所示：不同元素之間的互動關係。

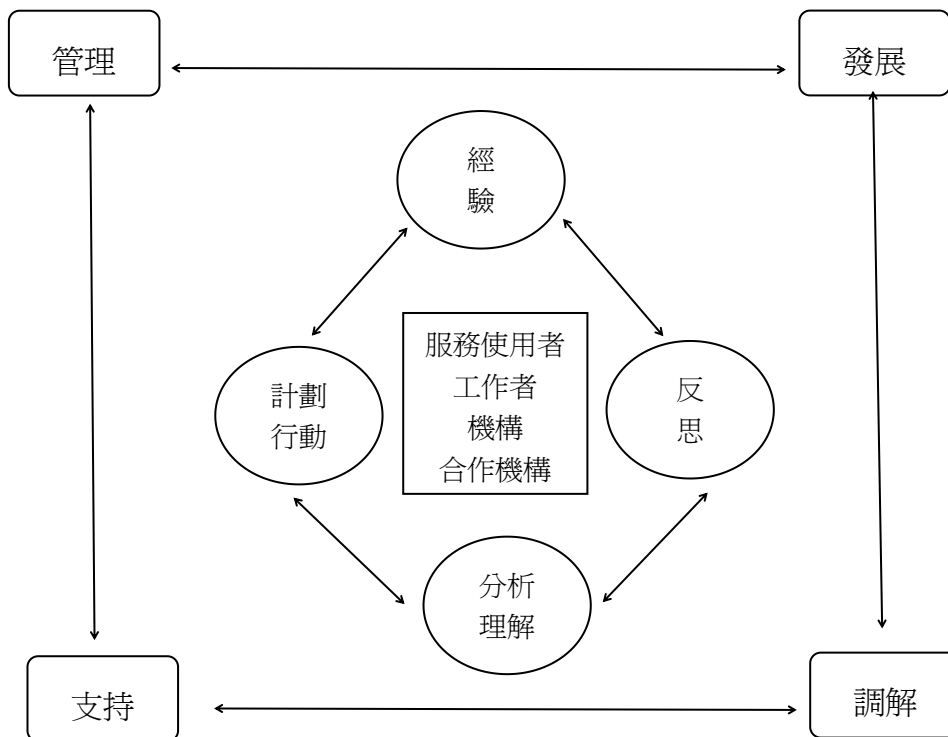


圖 2-1 4×4×4 社會工作督導模型圖

資料來源：趙環等譯（2015：39）。

如圖 2-1 所示，「4×4×4 社會工作督導模型」融合了成人學習理論與反思循環圈的概念，可以結合督導關係發展的歷程階段使用，其包含了 4 個重要的基礎元素：1.督導中的四個利益相關者：服務使用者、工作者、機構和合作機構；2.督導的四種功能是：管理、發展、支持和調解；3.督導週期的四個元素是：經驗、反思、分析和行動。然而，該模型有其弊端，其在外系統脈絡的分析中，關注在組織脈絡的環境之下，縮窄了忽略了文化與社會等系統脈絡分析。Tsui（2002）提出「社會工作督導的整合模式」，並認為應該從文化脈絡的視角去分析督導功能發揮中的四個主體（督導者、被督導者、機構、案主）的互動關係，以達成整合性(Holistic)的理解。有效的督導有賴於四個因素：1.不同當事者之間的關係（機構、督導者、被督導者、案主）；2.督導過程的契約、形式和發展階段；3.各種督導功能之間的平衡；4.督導的表現與外部環境文化之間的關係（陳秋山譯，2008）。因此，對督導的整合模式來說，督導功能及權力的建構，隱性的文化才是主要的脈絡，而非來自顯性的組織制度。即督導的功能和權力的討論，必須從更廣與特定的情境中重新建構與討論。

肆、小結

社會工作督導之定義具有「確保」（ensure）和「使能」（enable）之雙重內涵，這亦造成了社會工作督導之任務面與關係面的目標差異，並影響到督導風格之選擇，而確保督導的兩面性的連結之中，督導關係發揮核心作用並根據情境脈絡進行調節，此外，亦需兼顧和平衡督導之行政、教育、支持與調解之四大功能。基於以上因素，本人擬對社會工作督導提出定義：係指在社會工作服務機構內部，以督導者與受督導者之上下級督導關係為基礎，以社會工作專業價值為理念，通過發揮教育、支持、行政與協調等綜融功能，間接確保服務品質、促進組織專業發展目標與提高受督導者的專業水準之連續歷程。

基於以上定義，為進一步的概念澄清，一方面本文繼續探究比較社會工作人員督導、學生實習督導與臨床督導之間三者的差異；另一方面，本文提出目前社會工作督導學術實務界概念理論混淆的質疑。本研究基於社會工作人員督導的脈絡下進行探究，其具有以下特質：需要在機構的組織脈絡與更廣的社會脈絡下討論；是高度互賴的集體式團隊的工作；強調督導關係、個人感受與員

工訓練應該是和任務執行與控制功能同等重要（江盈誼等譯，2000）。

社會工作督導理論之前期發展，主要依託外借理論之轉化，并對各種督導知識、技術與程序之發展造成影響，主要外借理論包括：心理分析、心理社會、社會學與管理主義。這亦呈現社會工作督導理論建構上的問題：少有理論或模式的建立，而嘗試著將督導實務置於更大的文化脈絡中的組織環境內部來看的，也非常之少（陳秋山譯，2008），這亦為本研究之理論建構的必要性提出契機。隨著社會工作督導理論之發展，督導理論之建構認識到「心理治療」的病理觀視角過度強調技術，「管理主義」之行政化與官僚化問題，「結構功能主義」之忽略情境脈絡與督導者與受督導者的主體能動性的問題。基於外借理論之批判與社會工作督導實務之反思，「社會建構」（social constructionist）取向督導與文化視角督導模式被提出，成為目前督導理論建構之重要潮流。

本研究所探討的社會工作專業督導概念內涵是基於督導者與受督導者上下級關係基礎之上的，並認為社會工作專業督導的概念內涵除了受到組織環境之影響，更是在更加廣泛的社會政治文化脈絡的建構與社會工作發展的時空脈絡影響之下，並通過督導者對督導理論與技術的理解和實踐而發揮成效。因此本研究認同並採取社會建構主義視角來開展理論建構。故本研究從中國大陸社會工作發展所處的政治、文化與社會脈絡，探尋督導本土社會工作專業督導之概念、內涵與功能，描述督導動力關係發展之樣態。

第二節 中國大陸社會工作發展特色與督導研究

壹、大陸「嵌入式」與「外借式」社會工作督導發展

一、從上而下「嵌入式」社會工作發展路徑

社會工作專業的發展依賴於兩個形塑元素，即社會工作實務環境與社會工作專業化發展的過程(Munson, 1993)。中國大陸近年來「從上而下」(top-down)地發展社會工作，開啓了社會工作督導發展的大門。2006年，中國大陸中共中央十六屆六中全會通過了《中共中央關於構建社會主義和諧社會若干重大問題的決定》，明確提出「建設宏大的社會工作人才隊伍」，社會工作專業被政府體系所認可，也開始了職業化與專業化的歷程。這一系列的轉捩點也帶動了社會工作專業突飛猛進的發展。目前在我國，社會工作如火如荼的發展，政府購買、公益創投等全面鋪開，在一些東部沿海發達地區，如上海、深圳、廣州等率先開展(宋言奇、餘力，2016)。

故「從上而下」的社工發展途徑是指：政府主導推動，通過政策指引、財政支援、組織建立等方式促進社工機構的發展，主要表現為政府購買社會工作服務，而機構自主運營是構建行業的獨立性，通過自主籌資和自設崗位等方式促進機構的發展。以深圳為例，2008至2010年期間，首先發展的「崗位社工」便是具有大陸本土特色之做法：各政府部門對部門內部設置之「社工崗位」設標，民間機構公開競標，中標機構負責社工之招聘、培養與督導工作，設崗政府部門作為「用人單位」為社工服務開展提供必備條件。是故，所謂「嵌入式」社會化工作發展路徑：制度、組織、資源等在內的體制性嵌入；在專業發展和具體的工作領域則體現著「本土化」特點的理論與實務模式建構(李明，2016)。即在宏觀層面，體現的是一種政府主導下，專業弱自主的嵌入狀態(王思斌，2011)。

這種「上而下」的「嵌入式」社會工作發展路徑，讓社會工作專業服務在大陸的東部沿海城市快速展開，但社會工作作為西方社會之「舶來品」，強硬地「嵌入」到我國社會有機體中的一套體系，因此形成了一些文化困境與實務困境，如：西方「個體獨立性」與中國「集體主義」文化與價值觀之差異、「人情文化」與「公正平等」之間的矛盾等(宋言奇、餘力，2016)。督導者身為

中層管理者，兼顧確保提供適切及優質之服務、社會工作專業發展與專業教育的使命，並協調不同資源以為社會工作鋪墊良好的服務基礎。督導者身為「上傳下達」的鏈接紐帶，必然面臨著「從上而下」的「嵌入式」社會工作發展脈絡中所帶來的在政策執行上、社工管理上、部門協調上與專業發展空間上的工作壓力（Mo & Tsui, 2016）。

二、由外及內（out-in）「外借式」社會工作督導發展

社會工作人才發展與專業成長，亟需關注社工督導建制的重要性。由於大陸的社會工作起步較晚，社會工作專業人才的培養，需要大批社會工作督導人才的培養與投入。在此背景下，大陸的社會工作督導人才培養採用「外借式」的途徑，包括：一方面英美督導知識與技術的引入；另一方面，香港地區等「外聘督導」督導人才的引入。深圳作為全國最早發展專業社會工作督導的城市，其自 2008 年始，引入香港督導擔任「外聘督導」並開始培養「本土督導」（金潤玉，2012；區潔盈等，2010；Mo & Tsui, 2016）。這種社會工作專業督導發展模式陸續在全國沿海經濟發達地區推行。其中，從發展速度、數量、政策支持、培養力度等方面來看，乃以珠三角（深圳、廣州、東莞）本土社會工作督導發展態勢為全國領先（沈黎、王安琪，2013；李曉鳳等，2015；張威，2015；張莉萍、韋曉冬，2011）。

本土社會工作督導的發展積累了一定的成效，積累了一些本土社會工作督導實務模式，如：深圳的「師徒跟班式」以及廣州的「學院式」本土社會工作督導模式（張莉萍、韋曉冬，2011）。並快速培養了一批社會工作督導人才，大陸機構員工督導有四種類型及來源：一線社工晉升督導（有一定經驗的社工成長為督導者）、高校教師兼職督導（由社會工作專業老師開展社會工作督導）、境外經驗社工督導（由境外資深社工開展社會工作督導，並培養本土督導）、專業外督導（有一定資歷的非社工專業的人員開展督導）（齊華棟、沈文偉，2012）。基於以上經驗成就之外，仍呈現一系列問題，如：督導三大功能之發揮不完整、「外督」與「內督」角色分工與權力角力問題、督導人才奇缺與培養機制規劃問題、甚至仍存在很多社會工作服務領域與機構不重視社會工作督導的建制等問題（沈黎、王安琪，2013；邱媛媛，2015；區潔盈等，2010；梁建雄，2013；張威，2015）。這些都為本土社會工作督導研究與實務之發展帶

來挑戰與議題。

貳、中國大陸社會工作專業督導發展之深圳情況

李曉鳳等（2015）總結深圳的社會工作督導之發展歷程，將其劃分為四個時期，本文也藉助這種劃分，並梳理其他文獻分而述之：

一、督導制度的頂層設計：社會工作督導制度的確立及機構督導工作的啓動。2007 年 10 月深圳市委市政府出臺《中共深圳市人民政府關於加強社會工作人才隊伍建設推進社會工作發展的意見》（中共深圳市委市政府，2007），並在民政系統 11 個服務領域開發 33 個社工試點崗位，實施「黨委統一領導、政府主導推動、社會組織運作、公眾廣泛參與」的社工運作模式，採用「政策決策者、民間社工機構、用人單位、社會工作者、社工督導」之多方介入策略。

二、社工機構督導的直接模式：香港督導直接向一線社工提供專業督導。自 2007 年開始，深圳市政府通過深圳市社會工作者協會，向香港基督教服務處、香港社會服務發展研究中心購買了 30 名全職或半職香港督導，開展「深圳督導計劃」，以此提升社工服務品質，促進社工機構專業化的發展。

三、社工機構督導的間接模式：推進深圳本土督導人才培養。2009 年，深圳市民政局推出了一個「兩層式、結合間接與直接督導模式」的督導人員架構，正式推行社工督導的間接模式（區潔盈，2009）。間接督導採取「香港督導+本土督導+督導助理+社工」督導團隊結構，形成獨具深圳特點的小組督導模式（金潤玉，2012）。

四、邁向社工機構督導的整合模式：本土督導「破繭而出」及走向獨立與成熟。自 2009 年，深圳市第一批初級督導誕生以來，本土督導已經獨立承擔督導工作，香港督導退居「二線」，不承擔任何直接督導之工作，完全擔任「顧問」工作。此外，深圳市社會工作協會出台了系列社會工作督導選拔、聘用、薪酬、晉升、培訓、績效考評與工作要求等文件，甚至「社工督導」在深圳成爲一種專業「職稱」，這一方面對社會工作督導服務品質與人才發展提出保障，另一方面對社會工作機構與社工服務單位使用督導職責與功能提出要求或期望。

如上發展歷程所述，社會工作督導在深圳之發展亦採用「從上至下」以及「由外至內」的路徑，即主管政府部門牽頭、官方社會工作行業協會主導、社會工作服務機構參與、香港社工督導專業支持的路徑。基於深圳社會工作發展、政治政策環境、文化價值觀與社會期望等環境脈絡因素之影響，其社會工作督導的發展亦呈現一系列困難與議題：督導型式採用機構內部督導（新手督導為主）與外部督導（香港督導為輔）；督導建制與督導功能傾向「行政性督導」功能為首；督導制度與人才培養採用「從上而下」式推行，民間社會工作服務機構參與能力與動力不足；社會工作督導發生的場域是多重脈絡重疊的，需要社工督導發揮多重功能來彌補社會工作教育、社會工作管理與社會政策規劃方面的不足，如：政策倡導、服務管理、服務規劃、外部公關、教育支持、資源連結等（李曉鳳等，2015），這對深圳社會工作督導之發展與研究提出了新的契機與要求，成為一些亟需探討的問題，比如：在「從上而下」的社會政治文化脈絡與社會工作督導發展的路徑下，社會工作專業督導的概念與內涵為何？「職稱化」的督導概念的理解對督導關係的發展有何影響？在專業督導脈絡之中的不同系統或利益相關人，對專業督導的期望與需求如何？這對督導關係的影響為何？

叁、中國大陸社會工作督導研究概況

由於大陸社會工作教育的發展歷史較短，社會工作專業實務的發展處於起步階段，因此中國社會工作機構督導的研究文獻十分匱乏（沈黎、王安琪，2013；張威，2015）。本文通過系統性文獻回顧，以「社會工作督導」（social work supervision）為關鍵詞，查閱了2008年至今已發表在大陸社會工作學術類期刊的所有文獻，排除掉通「工作報告類」文章，共篩選所得文章共33篇，其中SSCI核心類文章6篇。經整理以上文章之摘要、結論、研究方法與行文結構，其中以描述性、探討性文章為主，實證研究類文章十分匱乏，亦出現督導制度與名詞解釋不統一等問題（梁建雄，2013），例如：「社會工作專業督導」一詞，應與志願者督導、學生實習督導、臨床督導三者概念進行澄清與區分（王文秀等譯，2003；Bogo & McKnight, 2006）。

張威（2015）通過研究中國大陸社會工作督導現況指出，大陸目前社會工

作督導之發展處於以下狀態：一方面，借助香港的過渡和傳遞，深受英美國家行政性督導的影響，「技術實用主義」的色彩較重。無論是政府、大學、還是社會工作機構，對督導的理解僅僅停留在了老手對新手的技術性指導和專業性建議層面。另一方面，中國特殊的行政化、等級化、官僚化管理體制以及重關係、講人情、愛面子的文化氛圍，使得督導在還沒有生根立足的情況下，就匆匆地被各種力量扭曲成一種「行政監督甚至干預」手段。因此，這種督導特征的出現有著中國大陸本土深刻的政治、經濟、管理和文化背景所形塑，比如何種工作態度和工作方式的確更接近中國的傳統文化和日常管理體制，比如自上而下、相信權威、等級觀念（領導說了算）等等。類似地，李小鳳等（2015）指出本土社會工作發展的「多元性」特征，即督導內容主要體現為專業性、行政性、支持性、文化性、學習性以及個體脈絡性的內容。張威（2015）更指出中國大陸社會工作督導發展方向：脫開中國的行政管理體系、等級觀念、面子文化、人際關係模式談論如何督導，是沒有任何意義的。Mo 與 Tsui（2016）在深圳的質性研究顯示深圳的行政管理文化與中國文化中高度重視和諧、相互關係、有效的自我控制和尊重等級制度的製度層級，統治文化和傳統儒家價值觀也影響著深圳社工與外部督導的日常實務發展，進而對督導實務中督導者的文化能力與特質提出要求。

因此，如何在西方意義上的臨床督導、行政性督導以及中國的行政管理和文化氛圍三者之間找到一個融合性的「中間狀態」，則需要實務場域中本土督導經驗的整理與提煉。而中國社會工作發展的現況要求本土督導的專業使命，不僅僅是提供技術指導和專業價值，更應該與一線社會工作者共同培育專業價值觀與反思本土社工理論與倫理實踐方式，同時拓展專業發展空間，提供情緒與專業支持。為響應以上國際督導研究之趨勢，彌補國內社會工作督導研究之空白，本文以「社會建構」之「生態論」視角為研究取向，此研究應該從脈絡性、文化性、主體經驗性出發而進行梳理，探尋本土社會工作專業督導的概念和內涵，歸納大陸本土社會工作督導關係發展之主體經驗。

第三節 關係和督導關係內涵與相關研究

壹、關係之內涵與論述

關係的發展有不同因素之影響，關於關係之內涵與論述，主要有三個學派：社會學與人類學對關係之探討基於特定社會結構下的群體行為與期望；心理學關注人們對關係之知覺與幼兒時期關係型態之影響；社會心理學將兩者連結起來，關注個體對社會關係以及相關特性的知覺（如：關係之需求，關係之期望與滿足）（林正福譯，2000；徐西森等，2002；張志學，1999；黃鈴媚等，2007）。以下分而論之：

一、社會學的「角色理論」之借鑒

從社會學理論之「角色理論」（role theory）來看，「關係」是指角色連帶（role bond）或角色組（role set）而存在的一種相互關連，對彼此相互的關係。這種因為角色扮演而產生的關係，可以讓我們瞭解雙方之間的關係，所可能維持的廣度與深度（黃維憲、曾華源、王慧君，1985）。簡春安（2010）提出角色對關係之塑造：每個人在社會情境中，會扮演不同的角色，這個角色因為身份位階的不同及社會所賦予的行為規範不同，會產生人與人之間的互動。因此，本研究之督導關係，可能會由於在不同場域之中，督導者與受督導者所扮演之不同角色而產生變化，而受督導不同情境的社會規範所塑造，如：管理者與下屬、老師與學生、資源供給者與索求者、朋友與朋友、照顧者與被照顧者等。

督導者和被督導者承擔之不同角色亦容易造成角色模糊或角色衝突，正如陳錦棠（2012）引用 Rizzo 等人在 1970 年所提出的在工作環境中的六種角色衝突類型，提出督導者的六種角色衝突，包括：矛盾的制度、內部需求的矛盾、角色超負荷、矛盾的評估標準與個人角色衝突。亟需關注的是，Olk & Friedlander（1992）的實證研究現實，在督導關係中，因督導者和受督導者認知和期望的不確定或不知如何執行，造成角色歧義/模糊的問題，比角色衝突的狀況還要嚴重。是故，在督導關係的發展初期，督導角色與雙方期待的澄清尤為重要，此外，在督導關係的發展中，關注知識權力的使用，避免權力鬥爭、建立安全的關係或工作聯盟是十分重要的（Nelson & Friedlander, 2001; Shulman, 2010）。

二、心理學之「依附理論」視角之借鑒

該理論假定督導關係的本質是受督導者依賴督導者去專業發展，督導者可以提供依附系統與照顧系統。Pistole 和 Watkins (1995)是第一個將依附建構在督導過程中，並認為督導關係提供了一個「安全基礎」，包括基本的被督導者探索與展開發展的必要條件（轉引自: Bennett & Deal, 2009）。並建議督導者應針對受督導者的依附類型調整自己的督導風格與安排合適之督導內容。此外，依附理論關注關注焦慮、認知和學習理論的議題，並描述督導過程的發展階段，特別是督導雙方區辨信息、事件、隱喻、情感和經驗，以便達成「認知通融」的狀態（Hill, 2009）。依附理論對心理治療取向的督導關係理論建構與實務發展造成重大影響，包括督導者可根據受督導者之依附類型推斷並建構適合之督導關係型態，或者督導關係發展中，調適受督導者不適合之關係型態，同時注意督導關係之中「移情」(transference)並據此「反移情」(counter-transference)、關係的滲透作用（如：督導關係對治療關係之影響）等注意事項的處理。最重要的是，依附理論提供了督導關係發展的一系列重要基礎與技巧之論述，如：自我揭露對關係發展的作用（李芄、傅文青譯，2011），安全的關係對督導成效與受督導者安全實務之間的正向影響（Hair, 2014）。

三、社會心理學之「社會交換論」與「需求理論」的闡釋

（一）「社會交換」理論的內涵與督導的互惠關係

Talyor 與 Sears (2000)從社會心理學的角度來定義「關係」(relationship)，其基本特征是兩個人互相影響彼此，是互依的 (interdependent)，它包含 3 個基本特性：1.它們通常是在很長的一段時間持續地時常互動；2.親密關係包括許多不同種類的活動或事件；3.人與人之間相互的影響是很強烈的。在社會心理學對關係之解釋中，「社會交換論」(social exchange theory)發揮重要影響，交換的觀點是分析雙方給予與得到酬賞 (rewards) 與成本 (costs)，為了互相得到酬賞，人們會受到「互惠規範」(norm of reciprocity)之左右並相互酬賞——這種社會互動可以視為兩人之間的交換過程 (Kelley & Thibaut, 1978; Molm & Cook, 1995)。Foa 與 Foa (1974)提出六種基本酬賞類型：愛、金錢、地位、資訊、物品與服務。這些酬賞可以用特殊性與具體性兩個向度來分類。

關係中的主體會根據酬賞與成本的不斷評估，衡量關係的整體結果是否符合心理預期，並以此來做出相應關係之行爲。尤爲重要的是，社會交換理論提出兩種關係分類：交換關係與共同關係，而共同關係促進長期關係建立，且互惠型態與交換規則使長期關係變得複雜。社會交換理論也對權力（power）之平衡提出影響因素：社會規範、相對資源、最小興趣原則（the principle of least interest），這對平等關係之維繫或結束提出了解釋。是故，社會交換理論運用於督導關係之分析時，需關注督導者與受督導者雙方之交換過程，他們彼此的心理預期、酬賞與成本之間的平衡，以及權力的三原則運作情況，以此來解決督導關係中可能發生之衝突（許皓宜，2012）。

（二）「需求理論」與關係主體對督導關係的需求

Schutz(1966: 18-20) 指出三種大部分人的基本人際需求：情感、歸屬及控制。1.情感(affection)：情感需求反映出表達並接收愛的渴望；2.歸屬(inclusion)：歸屬需求反映出期望他人陪伴的渴望，與他人的互動；3.控制(control)：控制需求反映出的是影響事件或是周遭旁人的渴求。此外，人際關係的和諧來自於人與人之間在上述三方面需求的相容互補，反之，當人與人之間的人際需求是相悖衝突的時候，人際關係的發展會不良甚至惡化。此外，結合以上三大類需求的劃分，需求還可以進一步細分爲：1.依附(attachment)；2.社會整合(social integration)；3.價值的保證(ressurance of worth)；4.可靠的同盟(a sense of reliabile alliance)；5.得到指導(obtaining guidance)；6.撫慰(the opportunity for nurturance)（陳皎眉，2006：24）。根據以上需求的劃分，督導者和受督導者可能在督導關係的發展中有不同的需要，重點是督導關係是否能滿足不同的需要，而發展出互賴關係。許皓宜（2012）指出，安全的督導關係中，督導者應回應受督導者個人化的需求，並據此而進行反饋與回應，此外，在督導關係發展的不同階段中，督導者要根據受督導者需求的演變而調整督導內容與目標（Bernard & Goodyear, 2004；連延嘉，2008）

四、本研究定義之關係內涵

依上所述，社會學傾向關注外在建構之既定關係，而心理學則關注關係主體的內在知覺，而社會心理學則關注在脈絡和互動之中的關係發展基礎。本研

究認為關係之發展受到系統脈絡、主體因應知覺與雙方關係互動等多重因素之影響。尤需強調的是，華人脈絡之下的「關係」（Guanxi）不能完全等同於西方語意下的「關係」（relationship），要把其放在一個更大、更全面的人際交往的架構下來看，將其看做是在人際交往的處境之中，被運作、運用及運籌，以及相互影響的構念（楊中芳，2001）。因此，關係具有多重意涵本研究認為關係包括五個方面：1.兩個互動主體（actors）彼此相互影響的過程；2.較高的相互依賴程度；3.動態的情感與情緒反應（emotion reaction）；4.雙方扮演的角色所形成的連結（role connect）；5.不斷在關係互動中做社會交換的酬賞與成本之評估。體現在三個層次：其一，關係的行動主體之知覺面：期待、情感與情緒反應；其二，關係各方主體之相互影響與相互依賴程度；其三，關係主體與社會角色與規範對關係需求與期望之連結。基於此，本研究定義之「關係」，係在華人文化脈絡之下，兩個行動主體依據社會結構角色與文化規範，彼此相互連結、影響、交換、依賴並滿足需求的過程，依賴與情感反應程度受到角色、需求、權力與主體特質等影響。因此，在關係之論述中，既要關注行動主體面之知覺與能動性，又要關注行動主體之間與外部社會脈絡之連結，亦要瞭解社會脈絡對主體及主體間關係造成的壓力。

貳、督導關係之定義與內涵

一、督導關係之定義

許維素（1993）認為督導是在關係中的某一人（督導者）以密集的、人際互動的方式，被指定協助另一個人（受督導者）增進專業知能，故在此過程中「督導關係」是必備的根基。許皓宜（2012）認為所謂的「督導關係」，乃因督導者與受督者的互動而產生；這份關係的形成不但帶著督導者與受督者既有的經驗與認知結構，甚至與其自身之個人特質及生活狀況有關。但以上許維素與許皓宜之定義都忽略了督導關係所處的脈絡環境與權力位階所造成的與個人關係之差異本質。Brown 與 Bourne（1995）特別指出督導關係和個人關係是有差別的，最大的不一樣在於組織或機構賦予督導者正式的權威（authority）與權力（power），不平等的督導關係中，權力因素偶會遭到不當運用，不僅阻礙督導功能的發揮，同時亦會影響受督導者專業發展（江盈誼等譯，2002）。曾華

源（1987）談到督導關係乃指督導者和受督導者兩者間情緒、態度的互動反應過程，情緒連結（emotional bond）潛存於雙方之間，因此，連結的強弱或所導致的正負向結果，在整個督導關係中是非常重要的。

綜上所述，督導關係應具備多元、敏感、複雜與多動之特質。因此，探究督導關係中的動態性與動力來源，可以反應督導關係發展中「實然面」（reality to be），而非只從督導的功能、角色、定義等相對固化的概念來討論「應然面」（ought to be），這種「視域」連結、轉移與整合，可以真正理解督導實務如何從「理論知識」到現實情境脈絡之中的「實務應用」。

二、督導關係之構成與內涵

Kaiser（1997）認為督導關係有三部分組成：權力或權威、共享的意義、信任。以下分而論之：

（一）權力（power）

權力（power）是某人對另外一個人或某些人的態度及行為的潛在影響力（Yukl，1989）。權力是督導關係的核心元素（Kaiser，1997；Munson，2002；Tsui，2004）。French 與 Raven（1960）將權力（power）分成五種：獎懲（reward）、強制（coercive）、合法（legitimate）、參照（referent）、專家（expert）權力，其中前三種來自組織，督導者使用這三種權力時，被當做行政管理者；後兩種權力來自督導者個人及其專業身份，也就是督導者個人品質與專業能力。

Munson（1981）依此發展處兩種形式權力（authority）的模式，將前三種權力納入到「認可模式」（sanction model），後兩種權力納入到「能力模式」（competence model），而能力模式在督導者和被督導者互動、督導滿意度、工作滿意度、高成就感上比較有效。關於權力之論述，不同的學派有不同之假設：1.資源論認為角色資源即代表權力；2.社會交換論認為個人資源的絕對程度影響權力（如：對報酬、代價與結果之交換價值的綜合評估）；3.規範資源論：討論文化脈絡對資源與權力的影響（伊慶春，2001）。

任何的關係不太可能只有一種權力在操弄，權力的影響程度基於三個因素：1.關係中每一方對對方的心理依賴；2.社會規範的影響；3.每一方對關係貢獻的個人資源（林正福譯，2000:145）。因此，這讓處在情境脈絡之下的督導之權

力關係會更加複雜與變動，而構成了權力作為關係動力來源之一。故督導關係中的權力的影響有四個面向：其一是社會結構與職位落差賦予督導者之權力與雙方的知識、個人特質與經驗等構成的權威，即權力的來源；其二是雙方關係互動對權力評估造成之影響，即權力的需求、認知與態度（Kaiser, 1997）；其三是社會文化脈絡對雙方權力之影響，即權力的規範；其四是督導者與受督導者對權力的投入、使用與拉扯，甚至發展權力的遊戲（陳秋山譯，2008：98-107）。因此，在督導關係的權力議題上，督導者除了要反思自身權力的來源與界限，並要注意受督導者對權力的理解與接受程度、權力的使用界限（李幸蓉，2010），以及外部系統對雙方權力關係的影響與轉移以及根據受督導者的能力等進行充分的授權（黃靚琦，2002；蔡曉雯等，2010；Brown & Bourne, 1996；Holloway, 2000；Kadushin, 1992；Munson, 1999；Tsui et al., 2006）。

（二）共享的意義（shared meaning）

係指督導者和被督導者相互的理解和同意，如：工作期待、任務、服務理念、目標與社工服務價值觀等（陳秋山譯，2008；Bernard & Goodyear, 2004）。共享的意義可以通過督導的開始階段簽署「督導合同」（supervision agreement）而達成。督導合同是一種可現化、可視化這種同意的方式，合同可能保護在不平等的督導關係中的被督導者（Bunker & Wijnberg, 1988；Fox, 1983；Holloway, 1989），如：督導者與受督導者要達成專業自主性與權力依附之間協調的一致。共享的意義的高層次是形成「督導同盟」（supervision alliance），當受督導者與督導員共同對督導目標與任務的彼此瞭解，並發展良好的情感連結，即形成工作同盟（連延嘉，2008）。而影響督導同盟達成的因素包括雙方特質的契合度、督導的結構度、督導者行為與雙方投入狀態（蔡秀玲，2012）。

然而，尤為注意的是，在督導關係的發展中，「共享之意義」可能有三方面議題與困難：首先，外部系統的壓力可能會影響督導者和受督導者如何概念化督導關係（Bogo & Dill, 2008），這會影響到雙方建構對彼此職責、角色、督導目標與督導方式的理解和意義。其次，由於督導者與受督導者對關係理解與期待的偏差、權力落差與受督導者對督導權力的畏懼、不安全的心理與物理環境、評價的焦慮與衝突與壓力等原因，在共享的意義中可能會面臨一些列困難，如：出現「隱而未說」的情況，即在督導關係中不願說、不想說與不敢說

(施香如, 2000; 徐西森、廖鳳池, 2002; 連延嘉、徐西森, 2003); 最後, 過度與不適當的「自我揭露」可能會影響關係的界限, 並衍生出督導關係的倫理議題, 如: 保密與私隱。因此, 「共享之意義」則需要做到以下三點: 其一, 督導者要一個安全的物理與心理環境去探討彼此的意義、經驗與期望; 其二, 督導雙方要探索彼此對督導關係的內涵、角色、需求、工作政策與程序、督導目標、內容與形式等之共同理解; 其三, 在過程中注意共享之深度與廣度之平衡, 平等的權力對平等之對話的影響。此外, 在華人文化脈絡之下, 督導者與受督導者「共享」是否只代表契約內容? 共享的內涵或其他形式為何? 契約是否容易達成? 仍需我們進一步思考。

(三) 信任 (trust)

沒有信任, 可能會在督導關係中存在權力的濫用 (Egan & Connolly, 2016), 因此, 信任對權力的使用產生約束作用。信任的來源有三個方面: 其一是, 督導雙方對彼此人格特質與專業能力的認可。McPherson et al. (2016) 認為容易被督導者所信任的督導者的特質有誠信、正義、真誠與忠誠的專業價值觀, Holloway (1995) 認為督導者與受督導者的個人素質、背景與經驗是獲得信任的基礎, 包含專業素養、吸引力和值得信賴三個面向, 這亦符合 Tsui (2004) 所描述的華人督導關係建立契機之「緣」的由來判斷。其二是權力之運用, 包括督導者向受督導者授權 (Pack, 2012)。Kaiser (1997) 從人際互動的角度認為信任由尊重和安全組成: 尊重保障被督導者的自尊, 當他們被尊重成專業實務者時他們感到是重要的和有價值的; 如果被督導感覺到安全, 他們將更加被激勵將新觀點放到實務中。自尊和自主性是督導關係的重要元素, 其與工作主動性和滿意度有關 (Bunker & Wijnberg, 1988; Kadushin & Harkness, 2002; Munson, 2002; Shulman, 2010)。其三是督導關係中彼此對督導關係的情感投入, 投入則指雙方親密或依附的情感狀態, 這類似督導的支持功能的發揮 (張淑芬、廖鳳池, 2011; Holloway, 1999)。

此外, 根據關係發展的不同階段, 「信任」之達成可能需要不同的投入與達成狀態。Hempel 與 Tjosvold (2009) 的實證研究結果對此作了補充, 顯示影響信任的基礎有三: 情感投入感、照顧彼此福利與認知為本的信念 (即認為他人是負責和有能力的)。而「人際互賴模式」之發展階段, 將關係發展分為三個

階段，分別是「單邊知覺」、「雙邊接觸」到「互惠」的階段（徐西森等，2002：16），這種階段劃分對「共享的意義」發展到「信任」乃至「信賴」的階段有其借鑒意義。故督導關係之發展，當督導關係之間達到知覺、認知與能力的認同時，則達成「互信」的狀態；而當兩者達成情感投入與需求滿足的認同時，則達成「互賴」的狀態。此外，共享之內涵是否只有「共享的意義」？亦或有其他形式或內涵？還需要在研究中進一步探討。

（四）督導關係的要素

從以上督導關係的三大要素是相互聯繫又互為激發因素的，基於上述文獻整理，可以認為，權力是督導關係的核心。因知識或組織賦予等造成的督導者與受督導者的權力落差與權力角色，是督導權力關係的來源，但這並不一定意味著督導者的權力就一定要高於受督導者的權力。雙方可能由於權力認知、權力運用與權力授權等方式，讓雙方權力地位得到改變。而「共享的意義」是澄清雙方權力、角色與需求的意義內涵重要來源，以此為契機，督導者通過向受督導者尊重與授權，營造安全的督導關係，進而發展平等的權力關係，從而達成受督導者對其的「信任關係」，最後，在督導關係的長久發展中，通過一定的感情投入，雙方滿足彼此的需求與期待，進而形成「互賴關係」。

叁、督導關係理論與相關研究

一、五種督導關係理論視角與系統觀

Brown 與 Bourne（1999）在談督導關係時，以不同的案例說明會面臨的督導關係議題，同時選擇四個理論并簡要說明，為讀者提供同樣情境的不同觀點思考（引自江盈誼等譯，2002）：（一）心理動力理論（Hollis & Wood, 1981）：其認為督導關係是一種潛意識的心理契約(unconscious psychological contract)，也就是督導者與受督者意識下對於督導的期待，這將引導兩人關係的走向以及如何定義彼此的角色，而督導工作中的一部份，即是在協調這些差異、學習互相包容，如：情感轉移、平行過程和自我防衛機轉；（二）人本理論（Rogers, 1961; England, 1986）：透過個人自我經驗驗證來引發受督導者對經驗和感受的開放，此理論強調權威、同理心、開放和自我表露，以提高工作效率；（三）系統理論（Goldstein, 1973; Specht & Vickery, 1977; Von Bertalanffy, 1971）：透過系統

的概念說明即使是瞭解一對一的督導關係動力，也要與機構或團隊連結，因為不同領域會相互流動；Bernard 和 Goodyear (2004) 依據 Fiscalini (1997) 之見，將督導關係視為一種有關一個關係和另一個關係的關係；(四) 結構理論 (Corrigan & Leonard, 1978; Dominelli, 1988; Langan & Day, 1992)：強調因制度和在社會脈絡中，督導關係原本就存在不平等的結構權力，對處於下位的受督導者產生壓迫，此外，年齡與性別也會影響到督導關係的互動。(五) 批判取向督導 (Davys & Beddoe, 2010)：著重在批判性 (critical) 與反身性 (reflective) 思考上，強調督導者與受督導者能夠意識覺醒與自我覺察，通過共同學習之關係，開展反思學習循環，建立文化與對話共享社群 (曾煥裕、劉曉春譯，2016)。

概而論之，心理動力取向關注行動主體與內在世界，人文理論關注督導之價值立場與關懷精神，結構理論則關注社會制度與社會脈絡，而批判取向則更傾向是一種社會工作督導之策略與技巧，以上各觀點各有其視角所限。而本研究希望可以將各視角做以連結，並採取「整全性」(holistic)與「脈絡性」(context)之思考視角，可以全面探討督導關係之樣態，故在此對系統觀進行重點介紹。Holloway(1995)的系統取向督導模式(Systems Approach to Supervision Model, SAS Model) 將認為督導關係應包含七個面向：機構、案主、受督者、督導者及督導功能及督導任務等，且認為督導任務、督導功能以及情境因素等都是和督導關係密切相關。Tsui (2002) 對社會工作督導進行整全的討論，認為必須將社會工作督導概念化為在一文化脈絡中所建立起來的多面向關係，其中涉及機構、督導者、被督導者和案主等四方主要關係者 (陳秋山譯，2008)。此外，系統觀亦關注文化脈絡對督導關係之影響。徐明心與何會成 (2003) 強調，由無所不在的文化影響所決定的觀點與實務工作，充斥在督導過程脈絡中。因此，他們挑戰傳統受組織脈絡與動力影響的督導取向，因此，任何督導模式都由其所在的文化系統所形塑。

二、督導關係之研究取向

以上五種督導關係之理論視角，亦對督導關係的相關研究造成研究主題與方法論上之影響。

(一) 心理動力取向督導關係之研究：心理動力取向的研究主要應用於臨

床督導上，相關重要研究主題有三：1.移情、反移情與平行關係。平行歷程是一種移情和反移情的互動，係指在諮商關係中指的是案主和其重要他人的關係將「平行地」在案主與諮商師的關係中重現，對督導關係有很大的影響（許皓宜，2012），故此建議建立「安全的督導關係」。2.督導關係知覺研究：包含二人關係中的工作同盟、同型現象（isomorphism）以及人際三角。張淑芬與廖鳳池（2010）運用事件報導法，對督導者和受督導者關係發展歷程之知覺開展了系列研究，並認為知覺有對己方、他方與雙方互動之知覺，發現影響督導關係的互動，情感、權力與工作評鑑三者是影響督導關係互動的關鍵。3.督導同盟之研究：蔡素琴（2005）關注受督導者的抗拒對督導關係之影響。張淑芬與廖鳳池（2007；2013）通過督導雙方的衝突事件來探究督導同盟的發展以及對關係之影響，提出督導雙方知覺差異對督導同盟之影響與對衝突管理的建議。

（二）人本取向督導關係之研究：關注督導者的素質對督導關係與督導成效之影響，如：督導者具備親切、接納、尊重、了解和信任的特徵（王文秀等，1999），體現在督導工作和個人素質兩方面（吳秀碧，2012）。

（三）系統取向督導關係之研究：顧江霞（2012）針對中國大陸廣東東莞督導項目之研究，從督導所處的當前社會權力關係入手，從縱向和橫向兩個維度分析督導員與被督導者的關係特質，並以探索相互促進的督導關係構建及發展策略。張淑芬和廖鳳池（2011）從外顯層次（權力關係）與內隱層次（情感投入）之人際結構分析督導關係。故督導系統取向之研究不僅關注外部系統的權力結構，亦關注個體之情感投入與主觀期望。Tsui（2004）將這種外部系統之描述關注在文化脈絡下，並依此研究了香港華人文化脈絡下社會工作督導關係的特質，發現其不僅僅是組織的和專業的，也是文化的和個人的。並描述了影響督導關係之脈絡形式，包括：物理脈絡、人際脈絡、組織脈絡與文化脈絡。

（四）結構取向督導關係之研究：蔡曉雯等（2010）研究督導關係之中的權力意涵，並認為受督導者所知覺的督導權力包括因角色位階、權威投射、權力遊戲規則、影響與認同等方面的影響。Tsui等（2005）對香港督導權威的使用之研究發現，社會文化與行政管理體制環境會影響權威的使用與決策之方式。

（五）階段過程取向督導關係之研究：Tsui（2002; 2003）認為督導發展的

階段會決定督導關係狀態、督導者採取的技巧和策略因素之一。階段取向督導關係之研究，認為督導關係的要素有三：督導契約、選擇適當的督導形式以及發展的歷程。因此會關注到督導者與受督導者各自的發展階段，每一階段都有不同的督導目標、任務與雙方成長之重點，並呈現不同之督導關係樣態。Bernard 與 Goodyear (2009)找出三種不同的發展模式：提供直線發展階段的模式、強調發展過程的模式、終生發展模式。大部分的發展模式都包含三到五個階段，如：Butler (1996)所建構的勝任能力模型。Davys 與 Beddoe (2010)評價階段過程取向可以為督導者提供評估工具與督導策略，但亦被批評過於死板和忽略文化脈絡因素（曾煥裕、劉曉春譯，2016）。

三、本研究從社會建構視角對督導關係進行定義

依以上文獻探討，綜合考量不同的督導關係理論模式與研究取向，主要圍繞三個面向而展開，分別是：系統脈絡面、行動主體面與關係發展面。此外，基於中國大陸社會工作督導之發展採取「從上而下」的「嵌入式」發展路徑，加之本土社會文化與政策環境之影響，這使督導關係乃呈現多樣化之「互為主體性」樣態，故本研究採用「社會建構」視角督導關係之論述。從而將「**督導關係**」定義為：在系統脈絡之下，督導者與受督導者基於權力角色，而產生的**共享、互信與互賴的多維度與動態之連結**。該連結受到系統脈絡之影響（團隊脈絡、服務脈絡、機構脈絡與社會文化脈絡等）。在此種脈絡之下，督導者和受督導者會根據情境發展關係知覺與互動方式，包括：權力的知覺、使用與交換，並受到共享的意義、信任與互賴等因素之影響。因不同系統脈絡之影響，加之督導關係的不同發展階段之中，這三個因素對關係主體心理覺知與行動因應之影響，導致督導關係之「動力」（dynamics）體現。

第四節 中國社會文化脈絡與督導動力關係

壹、動力關係的定義與內涵

一、動力關係之相關定義與內涵

如前文對關係的定義內涵之探討，不同學者從四個視角來探討動力關係（dynamic relationship）：

（一）社會結構面：翟學偉（2011）以「宏觀到微觀」的視角，從「社會交換」（social exchange）的角度來思考中國人的關係策略，並建構了共同體與國家相互交織的關係動力，其中「關係」與「權力」是從共同體走向國家的樞紐的關係動力。外部社會脈絡造成的文化預設與結構特徵會影響行動主體之驅動力，並形成個人行動策略。

（二）團體動力（group dynamic）面：關注團體衝突及衝突管理對團體動力與績效表現之影響。如：Hempel 與 Tjosvold（2009）對衝突管理對組織信任關係與績效表現的研究現實並認為：生產性管理衝突可以增加團隊信任，而外部衝突影響內部衝突，特別是團隊之間的衝突管理影響團隊內的衝突處理。Peterson 與 Behfar（2003）的長期研究則顯示反過來的影響：群體績效、信任關係與任務可能對團體衝突造成影響。

（三）個體知覺面：從個體知覺（壓力感知、個體個性或依附類型）的角度來探討人際關係之動態取向。Li（2012）的研究探討了個體之人際取向對關係動態之影響，並認為不同之人格特徵與依附風格可造成不同之動態關係取向。

（四）文化脈絡面：文化脈絡面關注在華人文化視角中，不同於西方之「關係」（Guanxi）論述，並造成的關係之多樣動態。楊中芳（1998）的關係分類將人際關係解析為既定成份與交往成份，這種分類方法本質上是用義務性、情感性及工具性三個特徵來刻畫人際關係，並將其看成是一種動態的東西，可以隨交往雙方的互動而出現變化。

如上，文化脈絡面的關係動力之討論，是結合前三者結構面、人際關係面與個體因應面三個層次的融合版論述。陳午晴（1997）根據楊中芳的既定關係與交往關係之分類，把關係分為「表象靜態關係」與「內在動力關係」：將關

係之結構面，即不同主體之間某種性質所構成的狀態，稱之為「表像靜態關係」；將關係之互動面與主體知覺面，即不同主體之間相互作用，相互影響所形成的狀態，稱之為「內在動力關係」。

二、本研究之動力關係定義

動態關係取向是聯係人際關係、環境因素、以及個體特性的重要概念（Li，2012）。通過以上文獻回顧，發現影響動力關係的要素有三個維度：1.個體層次：個人特質（性別、個性、人格與能力等）、個人過往之關係經驗、個體對關係之知覺，成為關係的需求、期望與風格之來源；2.情境層次：組織制度與程序（如：績效考評、溝通模式、團隊文化、工作滿意度等）、社會環境壓力（組織外績效要求等）以及社會文化脈絡與社會規範；3.人際關係的互動層次：督導者雙方的權力之使用、共享的意義與、信任與互賴程度等。總而言之，本文將「督導動力關係」定義為：督導者與受督導者，在社會脈絡之下的角色和需求中獲得權力，並在權力的使用與轉變之中，衍生出共享的意義、相互信任與相互依賴之動態關係。

基於以上本研究定義之動力關係有四個特征：1.發展性：因共享之意義、信任與互賴等關係發展因素，對督導關係發展之程度與階段造成影響；2.個體性：因個體之特質、對關係之需求與期望等主體知覺，會影響關係之中的投入與發展；3.互動性：關係主體與系統之互動、關係主體之互動情境與經驗、系統脈絡對關係主體的影響，都會影響關係之發展；4.脈絡性：行動主體會根據脈絡情境，以及人際互動中之對方權力關係、互動模式進行策略調整，這是「表像靜態關係」與「內在動力關係」的融合部分，並形成了變化空間，如運用權力遊戲等方式改變權力結構或主體知覺。故「動力關係」之概念呈現是「生態系統」（eco-system）的，以督導關係為主體，這構成了督導關係中動力的來源與複雜性，受到文化與歷史脈絡之中時空地客觀環境與主體經驗、認知及行動之影響。

是故，督導動力關係之研究，包括兩大方面：一方面是探尋「表像靜態關係」，如：社會結構與環境脈絡賦予的督導角色、功能與權力關係，這構成了本土社會工作專業督導的概念內涵；另一方面瞭解潛藏於表象脈絡之下的「內

在動力關係」，這包括三個方面：一是探尋關係發展的來源，即督導關係之中的行動主體對以上權力關係之知覺，從而引發關係之需求與期望；二是探究促進督導關係發展的重要因素的發展與影響，包括三大元素：共享的意義、信任與互賴；三是總結歸納行動主體在關係發展之中的因應策略，尤其是在不同的關係情境下如何處理與應對，如：衝突的處理、關係界限的調整等情境之下的主體經驗。

貳、外部動力的來源：中國社會文化脈絡互動原則

一、中國的政府部門與社會工作服務機構互動原則

田凱在對政府與非營利部門雙方的關係中如此總結：「中國是由一個權力中心決定制度安排的基本框架、並遵循自上而下制度變遷原則的國家，在政府與非營利部門的互動過程中，二者處於明顯的權力不對等地位……政府作為一個合法使用強制力的壟斷者有權力決定什麼樣的制度將存在。」此外，邱媛媛與沈黎（2015）從中國傳統文化與社會結構的角度，認為中國文化脈絡下國家與社會的地位是非平等而又粘合的。有別於西方「國家——社會」二元體的獨立、平等和邊界明晰，中國的國家與社會關係呈現的是雙向融合：一方面是社會對國家的依賴，另一方面是國家在社會中的強嵌入與干涉。在這種體制環境之下，大陸「自上而下」與「嵌入式」社會工作督導發展模式從而出現。故脫開中國的行政管理體系、等級觀念、面子文化、人際關係模式談論如何督導，是沒有任何意義的（張威，2015）。

這種政治體制、社會結構的差異性與行政文化亦影響了對社會工作的理解、社會工作專業發展空間、專業服務實踐方式與督導功能的成效。王思斌（2001）從制度和文化視角分析了中國社會的求助關係，並構成了中國文化下的求助關係特征：消極的求助、相對主動的助人、感情介入（我群觀念、互為客體、協商）、情理法的交融，並認為西方社會工作是建立在契約基礎之上的，中國社會中的社會工作可能更多地建立於實質性信任關係之上。這種情況造成了社會工作與督導實務上的挑戰，Mo 與 Tsui（2016）的實證研究反思政治脈絡與社會工作專業空間對督導發展的影響，社會服務傳統上由政府或準政府機構負責，因此，政府向民間的社會工作部門轉移服務並不容易，而社會大眾對社會工作

的瞭解不且習慣傳統服務方式，這就需要反思督導如何將社會工作專業價值與本土實務環境相結合。Tsui & Lam (2005) 的質性研究發展「港英政府」的「共識協商」的決策文化，對督導者和受督導者之共同決策造成影響。顧江霞(2012)分析大陸廣東省東莞的社會工作督導方案的實施經驗，發現督導所處的社會權力關聯式結構，對督導關係與督導功能之發揮影響很大，與督導服務方案相關的利益相關者主要有督導員、購買督導服務責任方（通常是地方政府分管社會事務的部門）、派出機構等、前線社工及其所在的機構與案主。

因此，中國社會行政與文化脈絡下督導關係之描述，應反思政治、社會與文化脈絡對督導實務與關係發展之影響，如何兼容社會工作專業價值與本土文化社會脈絡，從而達成服務成效與促進專業成長，乃需進一步討論。

二、中國文化脈絡下關係之互動原則

基於中西基本文化特質差異，相比較之西方人的獨立性自我，中國人屬於關係性自我（曾華源、黃俐婷，2004）。故中國人受人際關係影響更大（張志學，1999），且中國人之關係的內涵會比西方更廣、更複雜。中國人會依據對方之社會角色與自己對關係之評判而有區別地對待別人（黃光國，1988；楊國樞，1993），並採用不同之的交往法則與之互動（葉光輝，2004）。高翔和張田（2015）總結了六大中國文化脈絡下人際關係的互動原則，包括：1.差序格局；2.情境因素和心理社會圖；3. 情感性關係、混合性關係和工具性關係；4. 家人關係、熟人關係與生人關係；5. 「人倫、人情、人緣」三位一體模式；6. 「既有成分」、「工具成分」與「感情成分」。總之，概而論之，中國文化中社會規範主要有三：

（一）模糊性：「人倫、人情、人緣」之情、理、法是三位一體。也就是說，人情、天理、王法三者相通兼顧，為人處世要「合情合理合法」（陳午晴，1997）。黃光國（1988）針對長期對華人關係的研究，建立了「人情與面子的理論模式」，他其將關係分為「工具性關係」、「混合性關係」與「情感性關係」三類，並相應地提在不同關係下，分別運用公平法則、人情法則與需求法則三種交易規則進行人際交往。鄭伯勳(1999)總結以感情（合情）、義務（合理）、及工具（互利）成分來說明人際關係，可以彰顯華人社會豐富的關係內涵。

（二）人情互惠性：金耀基（1992）概況了「人情」（Qing）一詞的三種涵

義：人之情欲、饋贈品和世情或世故。陳午晴進一步解釋（1997）：人情的本意就是指人之常情，其衍生的意義是指在關係中滿足人之常情的穩定方式，即世情或是世故。正是在這個意義上人情轉化為關係的規範。「人情」的規則在於「報」（Bao），亦即「一來一往」的規則來做長遠投資。

（三）差序性：Yang (1992)將華人關係劃分成3種類別：家庭成員、內部人（親戚、朋友、鄰居、同學和同事）、陌生人。在不同關係類別之中，有不同的社會規範：「禮」，指傳統習俗沿承下來的對各種儀式活動中人們言談舉止的具體要求或者說規矩。這種要求或規矩會因時因地因人而異，而且有層次差別；「倫」每個人初生啓始就處於宗法家族意義上的各種關係網絡之中。按照出生先後的次序，這個關係網絡中的人們就有著不同的輩分。此外，差序性還體現在社會交往之「臉面觀」上，Hu（1944）认为「臉和面子應該是指兩種不同的心理和行爲，其中臉涉及的是中國人的道德品質，面子指的是由社會成就而獲得的聲譽」。胡的說法奠定了臉和面子一體雙面的描述，亦即關注到「臉」之價值取向、「面」之現實取向之差異。

在對偶互動關係之發生上，中國人會依據以上三個關係評判標準來進行關係互動，並塑造不同性質之關係。葉光輝（2004）對此做出總結，以備參考，如表 2-6 所示：

表 2-6 華人互動關係的評價要素及其屬性特徵

互動關係評價要素	與仁、義、禮、慾的對應關係	應然與實然面向的分際	重要屬性特徵
分位性成分	禮	應然的	強制、責任、義務的
情感性成分	仁、義	應（自）然的	自發、無私、形上的
慾欲性成分	慾	實然的	本能、衝動、效益的

資料來源：葉光輝（2004：89）。

如上表所示，社會與組織制度本來賦予之督導者與受督導者的權位落差，應然地造成了以「禮」為主的督導關係，然而，由於督導關係之互賴、交換與情感發展，在實然面上，情感性成分與慾欲性成分都在其中發揮作用，造成了

督導關係之動力面。因此，督導者與受督導者為通過角色、職位與任務達成的特定之對偶關係，依據分位、情感及慾欲性三種成分的投入多寡差異，可以組合成不同之關係類型，這些關係類型之中，督導關係之互動方式與成效如何，值得區之探討。

叁、文化因子對督導關係之影響性研究

社會工作領域的督導關係議題目前仍屬發展階段中，因其所牽涉的議題是多元而複雜的，與不同國家的人文、風俗有許多關聯，因此所要面對的議題也會與西方社會有所不同（李幸蓉，2010）。Quek 與 Storm（2011）提出影響在華人文化脈絡之下的社會工作督導文化論述有：1.社會階層中的地位（長幼有序）；2.以他人為重的思考角度，形成集體關懷（collective concerns），社會從眾性與維護集體健全；3.孝道：上司/下屬的社會關係中，資淺的員工對上司的忠誠與服從；4.顧面子：給面子和失面子，人際溝通和衝突管理的重要性，如：避免拒絕；5.社會和諧：自我約束和社交禮儀，人順應環境而發展。以上各種文化論述會持續影響華人脈絡中督導和實務經驗，要看到這些論述帶來的正向作用與阻礙系統。故督導者要注意權力關係（洪志美等譯，2011）。張志學（1999）通過實證研究，分析最影響中國人人際關係認知的標準，結果有三個維度：關係之遠近、個人與關係夥伴交往時的自主性及個人對關係夥伴的依賴性。因此，華人文化下影響督導關係認知的最重要之因素可能有三：權力關係、自主與依賴關係以及行動主體對關係之覺知與判斷。綜上所述，華人文化下，督導關係所涉及的議題可能包涵督導權力以及關係互賴與界限。

一、督導權力：面子與授權空間

Tsui, Ho 與 Lam（2005）根據華人文化脈絡下香港社會工作督導者權威（authority）的使用，發現雖然督導者會根據情境和決策議題研判決策權力之使用，但在督導關係之中，中國人和實務層級中服從權威的態度是顯而易見的。大多數督導者往往採取「協商共識」的方式與受督導者達成一致決策，這其中亦包含了中國文化之「面子觀」、「權威觀」與「和諧觀」之影響。然而，需要注意的是受督導者對督導者採用「協商共識」的態度，其是否認為只是一種政治姿態，可能會降低受督導者的參與感與歸屬感。故此，徐明心總結督導權

威的使用是動態的（情境、對象與使用的人），而文化是造成此動態的變數，並建議督導者要發展自己權力之「能力模型」，理解服務環境與組織脈絡去使用權威（Tsui, Ho & Lam, 2005）。以上華人文化脈絡下，督導權力之發揮中，給「面子」體現在對督導者之尊重，是基於對同伴及集體利益優先、孝與尊師重道等華人文化的影響（洪志美等譯，2011）。然而，尤為注意的是，「面子」是一把雙刃劍，可以帶來團體和諧與避免衝突的督導關係，但亦也可能會產生負面效果，如社工畏懼督導者的權威與位階，受督導者可能會出現「隱而未說」的現象（沈慶鴻，2012）。強調和諧與面子似乎都限制了受督導者的參與度，也及極有可能妨礙他們的成長與發展（洪志美等譯，2011），這對督導者正向關係的發展，無疑是有害的。

二、督導關係：關係與人情之拿捏

李幸蓉（2010）認為華人社會中督導雙方非常重視「關係」，督導關係的角色人物就是發展關係達到或深或淺的一個初步規範，而將關係有層次地發展；此外，如督導者太過固守工具性關係，過於嚴苛與要求規範，對督導者是一種心理負荷與壓力，因此，督導者要注意「工具性關係」與「情感性關係」的拿捏。Tsui（2003）的實證研究將這種關係的拿捏之動態歷程進行了分析：一方面，督導者要對受督導者要有更大的情感投資，包括人情（Qing）、緣分（Yuan）、關係（Guanxi）的把握，尤其是兼顧滿足身處不同角色與目標的督導關係雙方對關係期望之差異：受督導者儘管期望督導關係有人情元素，但也認為作為員工，要遵循機構政策與規則；另一方面，督導者需要評估人情的程度，以免出現人情濫用之「倫理」議題（Tsui, 2003）。針對督導關係之「倫理」議題，李幸蓉（2010）指出督導關係的模糊界限是基於華人文化下人情關係與人情兩難之困境，認為督導關係之中要把握關係與權力之平衡，並指出隨著督導關係之階段性發展，「界限的侵犯」（boundary violation）與「界限的跨越」（boundary crossing）的注意議題（曾華源，2012）。

以上華人文化脈絡之中督導關係的探討，提出了可能發生在中國行政管理與華人文化脈絡之下督導關係之特殊議題。尤為需注意的是，伊慶春（2001）所描述之「文化規範」之考量，即在華人社會文化脈絡中來考察督導動力關係時，將文化期望或文化規範之影響納入研究框架中。中國傳統文化的「尊尊原

則」會加大督導者與受督導者之間的權力落差，然而，當督導者權力的來源匱乏或不完善時，身處在華人文化脈絡之下的督導關係又如何運作？社會工作專業價值提倡平等與增能取向的督導關係，在社會工作專業價值與傳統文化發展衝突時，督導關係如何發展？以「工具性關係」與「情感性關係」的拿捏為例，中國文化脈絡下督導關係之中需求與交換的形式為何？督導關係是否能夠滿足或對應彼此的需求？受督導者的表面順從與真正順從的心理考量是如何？督導者和受督導者發生衝突時雙方如何應對？衝突的樣態如何？每個受督導者都有其自己的關係模式（pattern），督導者又該如何評估與處遇？……以上這些「應然面」與「實然面」的雙向動力，都需要在情境脈絡之下來探討，以便全面瞭解中國大陸督導動力關係之發展樣態。

第五節 文獻回顧小結

基於本研究之研究目的與問題，本文獻探討部分採用由「督導」之本體討論延伸脈絡，由脈絡之建構，再討論「督導關係」之本質的遞迴式討論，一方面，形成本研究對主要概念之澄清與界定；另一方面，探討相關理論建構與研究設計和結論，為本研究之開展提供參考。主要有四個部分構成：

一、社會工作督導概念與理論模型

一方面，本研究指出社會工作督導具有確保(ensure)與使能(enable)之雙重內涵，而督導關係可以在雙重內涵差異性之中發揮協調與核心作用。圍繞雙重內涵，衍生了社會工作督導行政、教育、支持與調解之四大功能。本研究認為，不同的督導功能是互相補充的，必須兼顧兼容使用，且督導之概念內涵便體現在其發揮督導功能之歷程與關係。另一方面，本研究針對研究主題之「社會工作專業督導」的內涵，指出其與其他領域督導之差異，並重點比較了學術界與實務界常混淆之「學生實習督導」與「臨床督導」三者間的異同，包括它們的應用範圍、督導目標、督導關係之特征、督導功能等。結合以上兩方面之概念澄清與內涵討論，本研究提出對「社會工作專業督導」之定義：在社會工作服務機構內部，以督導者與受督導者之上下級督導關係為基礎，以社會工作專業價值為理念，通過發揮教育、支持、行政與協調等綜融功能，間接確保服務品質、促進組織專業發展目標與提高受督導者的專業水準之連續歷程。該定義包含了情境脈絡、四個互補督導功能、三大督導目標、歷程性與脈絡性兩大本質與操作媒介五大要素，其中，督導關係處於核心作用，其能將各元素進行連結與融合，並確保督導成效的有效發揮。

社會工作督導概念澄清之後，本研究回顧了督導理論模型。社會工作督導理論模型有兩部分組成：其一是外借理論之發展，包含：心理分析、心理社會、社會學與管理學四大外借理論對社會工作督導理論發展之影響。然而，外借理論對社會工作督導理論呈現建構上的問題，如：割裂督導功能與較少從社會工作組織脈絡中出發等。其二是介紹了社會工作督導廣泛使用的理論架構發展，包含：治療督導模式、結構功能模式、機構模式、互動模式與女性主義模式。以上理論模式之演變，反映了現階段社會工作督導理論之發展趨勢：文化價值

觀、系統觀與關注關係，基於此，本研究將理論模型之探討重點放在了「社會建構主義」(social constructionist)取向督導模式，其有五大要素：督導關係、督導情境脈絡、多元關係、權力與社群發展。

二、中國大陸社會工作發展特色與督導研究

本研究首先介紹了中國大陸基於社會、政治與文化脈絡之「從上而下」與「嵌入式」的社會工作發展脈絡，這引發了社會工作督導的「由外及內」式的社會工作督導發展歷程，這種發展歷程對社會工作督導功能發展路徑帶來了行政執行上、社工管理上、部門協調上與專業發展上的議題，造成了社會工作督導多方面的議題與困難。其次，本研究介紹了研究場域——深圳社會工作督導的發展歷程，包括：頂層設計、直接模式、間接模式與整合模式四個階段之發展，其兼顧了「從上至下」以及「由外至內」的發展路徑。基於以上快速成長的本土社會工作督導之發展，其相關問題主要出現於：督導功能的兼顧、督導建制與培養、督導角色的設定等宏觀規劃方面的問題，但督導關係之重要性尚未被關注。

基於以上，本研究系統性回顧了大陸社會工作督導研究文獻，發現本土社會工作督導研究有危有機：學術方面，十分匱乏且以描述性與探討性文章為主，實證研究類文章十分匱乏，亦出現督導制度與名詞解釋不統一等問題；實務方面，深受美國「技術實用主義」與中國社會文化與行政體制之影響，呈現多元性特征，這亦提供了本研究契機。為彌補國內社會工作督導研究與理論建構之空白，本研究以「社會建構視角」為研究取向，歸納大陸本土社會工作督導關係發展之本土經驗，以此提煉符合中國大陸政治、文化與社會脈絡之督導概念與內涵，並歸納描繪督導動力關係之發展樣態。

三、關係和督導關係內涵與相關研究探討

其一，本研究從關係之定義出發。關於關係之理論視角有三：社會學關注社會結構與其賦予的圍繞社會角色之社會關係；心理學關注主體對「關係」之知覺；而連結兩者之社會心理學關注個體對社會關係以及相關特性的知覺。基於此，本研究關係之定義採用社會心理學視角，為兩個行動主體彼此相互影響、相互依賴並產生滿足需求的過程，依賴與情感反應程度受到角色、需求、權力與主體特質等影響。其包含三個層次：1.關係的行動主體之感知面：需求、期待、情感與

情緒反應；2.關係各方主體之相互影響與相互依賴程度；3.關係主體的需求與社會角色與規範對關係期望之連結。

其二，本研究探討督導關係之定義與內涵，比較分析各種督導關係之定義，督導關係應具備多元、敏感、複雜與多動之特質，並認為督導關係是以督導權力關係為基礎的，而共享的意義、信任與互賴三大元素促進發展正向的督導關係，而這四種構成元素無一都受到社會脈絡與時空脈絡之影響。不約而同，如同關係之理論視角，督導關係亦有五種理論視角：心理動力理論、人本理論、系統理論、結構理論與批判取向，不同的督導關係理論模式與研究取向，主要圍繞三個面向而展開：系統脈絡與體制面、行動主體面與關係面。基於本研究「系統取向」之視角，並提出「督導關係」之定義：係指在系統脈絡之下，督導者與受督導者基於權力角色，而產生的共享、互信與互賴的多維度與動態之連結。該連結受到系統脈絡之影響（團隊脈絡、服務脈絡、機構脈絡與社會文化脈絡等），在此種脈絡之下，權力的知覺、使用與交換，受到共享的意義、信任與互賴三個因素的影響。因不同系統脈絡之影響，加之督導關係的不同發展階段之中，這三個因素對關係主體心理覺知與行動因應之影響，導致督導關係之動力（dynamics）體現。

四、華人文化因子與督導動力關係探討

動力關係之定義由四個維度：社會結構面、團體動力面、個體知覺面與文化脈絡面。文化脈絡面的關係動力之討論，是結合前三者結構面、人際關係面與個體因應面三個層次的融合版論述，是故，動態關係取向是聯係人際關係、環境因素、以及個體知覺的重要概念。基於此，本文將「督導動力關係」定義為：督導者與受督導者，在社會脈絡之下的角色和需求中獲得權力，並在權力的使用與轉變之中，衍生出共享的意義、相互信任與相互依賴之動態關係。其具有發展性（因共享之意義、信任與互賴等影響關係發展之程度）、個體性（主體知覺、需求與期望）、互動性（主體、情境與人際互動經驗）與脈絡性（社會、文化、組織與團隊脈絡）四個特征，這些都構成了督導關係之動力來源。

此外，兩種外部社會文化脈絡構成了督導關係動力之來源：其一是中國社會結構差異造成的政府部門與社會工作服務機構互動方式，對督導功能發揮或

督導關係造成影響；其二是中國文化脈絡下關係的社會規範，包含模糊性、人情互惠性與差序性三大特征，此中的中國文化之人情、報、面子與差序格局等文化因子和文化規範又對督導關係造成影響。相關研究圍繞兩大議題：一方面是督導權力、面子與授權空間之探討；另一方面是關係與人情之拿捏。以上華人文化脈絡之中督導關係的探討，提出了可能發生在中國行政管理與華人文化脈絡之下督導關係之特殊議題：關係的界限、權力與自主性的把握、權力遊戲的拆解等。

以上文獻之探討，為本研究之研究方向提供了兩個指向：一方面是從社會政策與外在期望之中賦予督導的功能、角色、定義與界定，這構成了社會工作專業督導的「應然面」(ought to be)；另一方面，更重要的是從關係互動、主體因應知覺與因應策略的角度來討論督導動力關係的「實然面」(reality to be)，以此構成本研究理論建構與實務應用的整合討論，從而對本研究方法設計提出要求。

第三章 研究方法與設計

本章主要內容在於基於本研究之哲學與本體論立場，從研究主題與研究目的視角，以及研究場域之環境，說明研究方法的選取和進行之操作方式。本章分爲四節，分別爲：第一節爲方法論的考量與選取；第二節是本研究的初步架構、研究場域和研究對象之選取；第三節爲研究資料的分析、處理與檢核的方式；第四節將會探討本研究的倫理議題與因應方式，包括研究者所扮演的角色與倫理議題，並說明自己在研究中的反思與操作。

第一節 方法論與研究方法

壹、本研究之哲學與本體論立場

本研究採用「質性研究」之典範，基於兩方面之原因：一方面，如本研究第一章研究背景與第二章文獻回顧所探討，國內外相關研究與理論建構都有待發展，而採取質性研究之取向可以開展「探索性研究」，以彌補本土督導經驗模式之總結，以及理論建構之空白；另一方面，基於研究目的與研究議題的特殊性，督導動力關係會探究督導者與受督導在關係發展之中的情境影響、主體知覺、關係互動與行動策略，這些複雜的意義都構成了督導動力關係之複雜性，這種督導關係的意義脈絡需要整合地、動態地、深層地與敏銳地理解與描繪（Bogo & Dill, 2008; Kasier, 1997; Tsui, 2003; 2005）。因此，本研究爲探討人類特殊經驗代表的深層意義，對督導者和受督導者的知覺、行爲與意義建構獲得督導關係整體性理解，開發有理論依據的廣泛觀察（趙碧華等譯，2013），從研究資料中描繪並提煉，中國社會文化脈絡之下督導動力關係之樣態與內涵。這就需要採用質性研究方法（qualitative research method），即「歸納取向」（inductive approach）。此外，質性研究所依循的哲學基礎與方法論種類紛繁，本研究採用建構主義詮釋傳統，而非實證主義量化傳統與批判主義解放傳統（胡幼慧，1996），這是基於本研究之研究主題與研究問題。

本研究之督導動力關係的討論，這含三個面向：一是外部社會結構所賦予之督導者與受督導者在關係上的角色、功能及其內涵；二是探討在此種脈絡環境之下，關係之中的督導關係之中的權力、共享之意義、信任與互賴因素之發展；三

是瞭解督導者與受督導者作為行動主體，在關係動態發展歷程之中的行動經驗與策略。本人認為，雖然社會結構會賦予督導者一定的社會角色與權力關係，由此構成了督導關係成立之基本條件，但關係是在不同情境脈絡之下之多面向與構成，而基於此之認識論則為研究的目的在於趨近實在的「詮釋」（hermeneutics），重視行動者的意義與脈絡之連結，並通過經驗之再建構，呈現多元關係之動態脈絡。這些潛藏在表象之中的變化之動力，需通過社會文化脈絡之下主體之經驗詮釋與歸納而得。

貳、本研究採用建構主義「紮根理論」方法

本研究第二章文獻回顧顯示，中國社會結構和文化脈絡與西方之差異，亦造成了西方社會工作督導理論在「舶來」中的本土適應問題，從而提出本土社會工作督導關係理論建構之必要性。本研究最主要之研究目的是將督導動力關係之中的重要元素「概念化」，並將相關聯的構念加以組織成爲一套可以理解及解釋一些現象的說法或意義系統，這是關係研究中的重要方向（鄭伯壘，1999）。因當現有督導理論與關係理論不適用去解釋中國生態脈絡之下的督導關係時，為整合理論與經驗研究之間的天塹（Charmaz, 2011），故本研究較適合運用「紮根理論」（Grounded theory）（Neff, 1998），運用發現的邏輯（logic of generation）而非驗證的邏輯（logic of verification）（林本炫，2003），去從督導者和受督導者的經驗、知覺與意義脈絡之中歸納概括重要的概念與類屬，分析概念與類屬之間的分類、系統性與邏輯性，在提煉與抽象之中從下往上去建立督導關係發展之實質理論，即在系統收集資料的基礎上尋找反映督導動力關係的核心概念，然後通過這些概念之間的聯繫建構督導動力關係發展理論或模型。

然而，紮根理論近年來受到批評，多集中於其實證主義的認識論立場（瞿海源等，2011）。Charmaz（2011；2014）重建了紮根理論，並認為脈絡化的扎根理論能夠考察到個案的歷史獨特性，也能以權力、差異等概念作為出發點進行研究，連結微觀的日常生活與鉅視的社會力量。她將實證主義傾向的紮根理論稱之為「客觀主義的紮根理論」，與她所主張的「建構主義的紮根理論」，區別如表 3-1 所示：

表 3-1 傳統式與建構式紮根理論之比較

	傳統/實證主義紮根理論	後現代/建構主義的紮根理論
哲學基礎	實證主義/實在論	建構主義/相對主義
本體論	主客二分	主客連續
認識論	發現	建構
理論來源	理論與真理相應	理論是知識生產的建構物
思考方式	天真的客觀性	反思性 (reflexivity)
理論呈現	同質化、普遍化、簡化	異質、複雜與曖昧的再現
研究者立場	作者的權威	多重的聲音與觀點
研究目標	在於勾勒有關社會過程的形式理論	理解社會位置的交互關係，建構敏感概念 (sensitizing concepts) 與情境分析

資料來源：研究者修改自瞿海源等（2011）。

本研究認為華人社會文化脈絡之下的督導動力關係具有行動主體性、互動性與脈絡性，這構成了行動主體與社會脈絡之「互為主體」性關係，與建構主義之哲學基礎與本體論一致。故此，基於本研究之建構主義哲學立場，本研究將採用建構主義紮根理論去研究中國脈絡之下的督導動力關係，從而可以探討本土脈絡督導經驗之獨特性，並能夠與西方已建構起來的社會工作督導理論進行對話，從而歸納呈現中國脈絡之下督導關係之樣態。

參、研究架構

根據本研究前述問題描述與文獻探討可知，對偶之督導關係是嵌入到社會歷史文化與組織脈絡之中的，而督導關係之動力來源有三個特征：脈絡之流動性、行動主體之覺知及能動性與關係發展的互動性。從社會建構的視角去探討督導動力關係，一是需描述關係之靜態面，如：社會結構、文化規範與組織脈絡賦予督導之角色與功能，以此構成的與受督導者之權力關係基礎；二是探究潛藏於下的關係之主體內在覺知：即督導者與受督導者在關係動態發展中而演變的關係之需求、期望與滿足感。三是探究督導關係動力發展的來源、歷程、程度與影響，主

要包括：權力、共享之意義、信任與互賴。因此，社會結構與環境脈絡賦予督導之角色是前置因素，而文化脈絡會影響到行動主體的對關係之研判，再進一步影響到督導關係的發展歷程與經驗，最後形成督導關係之相處策略。因此，依據本研究之第一章所提出之研究問題與第二章所提之督導動力關係內涵架構，本研究架構包含了督導關係之結構功能面、發展面與經驗面之研究問題：

一、督導關係之結構功能面

(一)系統脈絡之中的不同利益相關人對社會工作專業督導功能的理解和期望如何？(二)此種督導結構功能之實務經驗如何？包括督導實務開展之對象、目標、內容、形式(方式、頻率、地點)等為何？(三)此種理解與期望對社會工作專業督導功能性內涵建構之借鑒意義如何？

二、動力關係元素之發展面與知覺面

(一)社會工作專業督導關係的發展啓源基礎為何？其關係基礎為何？(二)督導者與受督導者對督導關係發展的理解、需求與期望為何？(三)督導動力關係之發展元素為何？這些元素的發展經驗如何？包括：1.督導者與受督導者之權力關係如何發展(權力之認知、來源與使用)？2.如何達成「共享」(共享的內容、工具、方式與反思)？3.如何發展「信任」關係(發展歷程與經驗反思)？4.«互賴»關係(互賴關係的基礎、議題與反思)為何？(四)不同的動力關係構成的督導關係型態如何？不同型態的督導關係對督導實務的可能影響如何？

第二節 研究參與者與資料收集方法

壹、研究參與者之選擇

一、研究場域

基於深圳是中國大陸最早系統發展社會工作專業督導並開展督導建制的城市，因此，本研究選擇以深圳社會工作專業督導為例，故研究場域是在深圳社會文化政治與社會工作發展環境背景之下的。如第一章研究背景之探討與第二章文獻之回顧所描述，深圳社工督導有三方面特點：其一是社會工作專業督導發展過程中，呈現了包括多元的利益相關者參與之複雜的政治生態，包括政府部門、行業協會、香港督導、機構與本土督導人員等，其中市社會工作協會是發揮統籌性協調、規劃與整體操作的部門，故在本研究政策環境面之探討與研究之可行性需要征詢其建議與許可，則市社協統籌督導工作之負責人可以擔當進入研究場域之「守門人」(gate-keeper)角色；其二是由於深圳社會工作實務環境與人力發展都屬於快速膨脹期，加之社工人力之流動與流失等因素，督導關係發展時間長短不齊，能找到督導關係發展時間較長的對偶督導者與受督導者尤為困難，因有可能擁有三年以上實務經驗的受督導者亦已經成長為督導者，並非嚴謹意義上之督導關係。故本研究以仍保持上下級關係的對偶之督導者和受督導者為訪談對象，對督導關係發展時間、督導者和受督導者的實務經驗與職位落差等作為差異化考量因素，這對本研究在研究參與者之選擇中提出考量；其三是督導者與受督導皆為「多方管理」的關係，包括行業協會、機構、用人單位/服務單位等，需要考量不同關係之間可能對研究參與者參與調研造成之壓力，這亦對研究操作的可行性與研究倫理提出考量，研究者需要對環境壓力進行調試與保護研究參與者之權益。

因此，以上研究場域之特殊性為本研究的設計與操作策略提出要求：首先，要與「守門人」建立良好之關係，取得研究許可與建議，並通過與其進行質性訪談、蒐集政策文本資料等方式，探索與描繪深圳社會工作專業督導的整體政策環境與方向，同時，邀請「守門人」協助根據研究參與者之選拔標準推薦研究參與者；其次，研究參與者之研究參與意願、研究倫理與外部壓力等，研究者需要征

詢其同意與說明，必要的時候協調組織等系統壓力；最後，在研究參與者之「理論抽樣」的差異性方面，基於以上研究場域之分析，本研究將挑選具有實質性的上下級督導關係之督導者與受督導者為主要研究對象，同時考慮個人、脈絡與關係互動三個維度面向之差異性。

二、選樣條件

（一）基本條件

一方面為了彰顯關係相互性（mutuality）以及互動（interact）的特點（鄭伯勳，1999），另一方面可以在督導者和受督導者之經驗中做整體性與個體性之比較，從而發現不同之關係經驗與意義脈絡，故本研究採用「關係對偶」（dyad）為分析單位，即共同將具備專業督導關係基礎的督導者和受督導者作為研究參與者。結合研究場域之環境與挑戰，本研究在挑選研究參與者時，主要以下三方面考量作為標準，包括：研究參與者之個人背景、督導關係之發展情況與脈絡環境之差異（服務領域、用人單位/服務單位、購買方式與機構等）。研究參與者之選擇標準如下：

1. 督導關係

（1）該督導關係需符合「社會工作專業督導」之概念，即對偶的督導者和受督導者需在同一家社會工作服務機構工作，同時具有上下級關係；

（2）研究參與者需具備一定的關係基礎與從業經驗，以便能參與話題討論與提供豐富的訪談素材，故對偶之督導關係累積發展時間需達到半年以上；

（3）該督導關係還在維繫之中，即目前雙方還在進行以督導功能發揮為前提的實質性之互動。

2. 督導者

（1）具有深圳市初級督導或中級督導資格，並正在從事社會工作專業督導工作；

（2）擔當機構內督導職位或擔任其他職務但同時發揮督導功能；

（3）並具有 2 年及以上社會工作督導經驗。

3.受督導者

- (1) 具有 1 年及以上之實務經驗；
- (2) 在機構內擔當一線社工、督導助理、項目主任等專業類崗位。

(二) 理論性抽樣差異化標準

爲了收集到豐富及完整之資訊，結合文獻回顧之研究架構與以上研究場域之分析，爲本研究之理論性抽樣提供了差異性樣本篩選條件。對督導關係造成的可能影響的變量有性別、實務與督導經驗、機構的屬性與氛圍（連延嘉，2008），而本研究爲了歸納提煉督導關係可能之影響因素，將擴大差異性篩選條件，主要會基於個人背景、督導關係與系統脈絡三個方面之考量：

1.個人背景：以對偶關係之督導者和受督導者的個人背景爲差異化考量，文獻回顧顯示，較爲影響督導關係之督導者與受督導者之個人背景因素包括：性別與專業勝任力（教育背景、實務經驗與督導經驗）。故一方面本研究在督導者與受督導者選擇中，會選擇男男、男女、女男、女女性別搭配之對偶關係，其中以較爲典型之女女搭配爲主；另一方面，包括：社會工作專業背景與非專業背景之督導者和受督導者的搭配，以及督導者與受督導者彼此實務經驗與督導經驗落差大小之搭配，包括：另外新任督導者與老社工、老督導與老社工、老督導與新社工等不同搭配。

2.督導關係：一方面，職位落差之考量，考慮職位落差影響之權力關係，亦會督導關係之動力來源造成影響，故在抽樣時，會考慮督導者與受督導者在機構中的職位之高低，進行差異性抽樣，故督導者抽樣包含了組織高層主管（如：副總幹事兼中級督導）、中高層主管（服務總監兼中級督導）與中層主管（初級督導兼區域經理），而受督導者則包含了組織中級主管（督導助理兼項目主任）、一線實務者與項目運營者（中心主任以及一線社工）；另一方面，考慮督導關係發展時間，督導關係之發展時間可能會對督導關係之歷程與樣態造成不同的影響，故本研究將考量督導關係之發展時間長短作爲差異性抽樣標準。以督導開始時間並減去中斷督導的時間爲準，包括：0.5-1 年、1-3 年、3-5 年以及 5 年以上

的。

3.系統脈絡：其中可能比較影響督導關係發展之系統脈絡包括服務脈絡與組織脈絡：一方面，實務考慮到深圳社會工作發展與實務環境，不同的服務購買方式對社會工作專業的自主空間與社工工作壓力系統影響差異很大。深圳的社會工作發展以「公設民營」之政府採購為主，採購方式包含了「崗位採購」²與「項目採購」³（王思斌，2010）。如以上文獻回顧所示，崗位採購之社工可能會面臨著比項目採購之社工更大的嵌入式行政管理之壓力，故社會工作督導的自主性亦可能會受到影響，由此可能會影響督導者與受督導者的關係樣態，故將以被督導者之崗位是崗位購買與項目購買為標準，進行差別性抽樣；另一方面，考慮到機構之發展程度（發展規模與發展時間）會影響組織內人員穩定、督導政策與組織文化等情況，故以組織規模與發展時間為差異化標準進行抽樣。

因本研究採用質性研究之取向，樣本選取不重視樣本數多寡，而是依據研究問題、研究目的與研究架構，研究參與者是否能夠獲得豐富之資訊，故本研究採用「理論性抽樣」（theory-based sampling），其是研究者通過持續比較測量搜集信息與出現的相關分類最大化分類，直到沒有額外的資料可以發展它們的屬性，理論的所有複雜性都被表達（Creswell, 1998; Strauss & Corbin, 1998）。因此，本研究除了考慮研究場域與研究參與者所提供之研究資源外，亦會根據「理論飽和」（theoretical saturation）之抽樣原則，抽樣、整理資料與編碼和分析資料同步進行，當沒有得到新的概念或類屬的時候，即結束研究參與者的抽樣過程。

貳、選樣過程

基於本研究之研究目的與研究意義，對於研究對象的選取上，由於質性研究在選取樣本時因為其研究問題性質、研究目的的不同，其不重視樣本數的多寡，而重視所選取的樣本是否能呈現研究者所期望獲取的豐富資訊。此外，扎根理論之資料分析是與資料收集同步進行的，資料收集一直到達到「理論飽和」（theoretical saturation）為止，即資料以及無法提供研究者在建構理論時更加新

² **崗位購買：**係指由政府出資請社會服務機構派出社會工作專業人員，進入政府系統的某些具體崗位開展工作（王思斌，2010）。

³ **項目購買：**係指由政府出資，通過項目（program）委外招投標，委託社會服務機構機構開展某些社會服務（王思斌，2010）。

的、差異性的信息，便可以停止取樣（徐宗國，1994；Strauss & Corbin，1990）。理論抽樣的步驟是依循分析的軌跡，「抽樣路徑」（sampling path）不是提前規劃的，而是在目標群體之內，隨著資料分析和分析中產生的有關概念問題決定了研究者需要收集什麼樣的資料以及要注意這些資料中的哪些方面，因此，扎根理論中的初始抽樣是你要開始的地方，而理論抽樣則是指引你要去的地方（朱光明譯，2015），以下將分別說明本研究的初始抽樣與理論抽樣之具體操作。

一、初始抽樣

如上述研究場域之描述所示，深圳自 2008 年開始選拔首批督導助理進行培養至今，本土社會工作專業督導隊伍已經發展近 9 年，目前督導與實務人員之團隊架構基本是「中級督導-初級督導-督導助理-一線社工-行政輔助/活動助理」等，而督導助理基本都是由項目主任或一線社工兼任，因此，本研究將中級督導與初級督導作為督導者選取對象，其督導的督導助理至活動助理層級，皆屬於受督導者選取對象範圍。根據上述本研究所擬定研究參與者之基本要求標準與研究場域介紹，因此本研究通過三個渠道以獲取研究參與者來源：其一，通過「守門人」（即市社協督導工作統籌人）介紹符合以上基本條件之督導者，進行接觸並征其同意，同時根據抽樣標準對符合條件之研究參與者「立意取樣」/「判斷取樣」（purposeful sampling/ judgment sampling）；其二，以以上選樣標準之「差異化抽樣」為原則，按照督導關係發展時間與督導經驗之可能影響，研究者通過熟人關係，直接邀請全市最資深的本土督導作為研究參與者；其三，在第一次訪談過督導者後，經過第一層的編碼與分析，根據督導者所描繪的基本團隊情境與服務環境，與其討論合適之受督導者研究參與者人選，並請督導者邀請合適之受督導者參與訪談。

因此，在 2017 年 3 月初，我就先通過熟人關係找到了一位深圳首批的社工督導（AR-2），進行初步的試訪談，是次訪談之目的主要是根據訪談對象之互動與反饋，調整訪談大綱與具細訪談提問，在是次訪談之後我具化了訪談題目，尤其是調整了合適的訪談提問用語，更加適合訪談對象理解與思考。3 月中旬，我征求市社協負責全市督導工作的統籌者（G-1）之同意，對其進行深入訪談，一方面瞭解全市社會工作督導發展的脈絡、期望、經驗與方向；另一方面，說明研究目的與意義，征詢「守門人」之同意與引薦研究資源，並在其提供的督導者

名單中，挑選符合標準之研究參與者，與其進行電話或微信聯絡，進一步瞭解其工作與經驗情況是否可以提供豐富資訊，並進一步確定其參與意願。先挑選了（AR-1、AR-2、AR-3、AR-4、AR-5、AR-6、AR-7）七位不同職位等級、不同督導經驗、不同服務領域、不同個人背景之督導者，開展了第一輪訪談，並在訪談後聯絡其邀請其督導的合適之受督導者參與訪談。故初始抽樣亦即以下提及之開放性抽樣階段歷經 4 個多月時間（3 月初至 7 月中旬），共訪談 22 次，每次訪談時間 1.5-2.5 小時。

二、理論抽樣

建構式紮根理論之理論抽樣強調的是基於對理論之關注，在資料獲取中慢慢澄清類屬並生成理論或概念（邊國英譯，2009:128）。其包含了三個抽樣階段：

（一）開放性抽樣（opening sampling）與開放性編碼（open coding）階段：根據研究參與者篩選條件，首先邀請 7 對對偶關係之督導者與受督導者，進行督導者及其被督導者平行之半結構式訪談，對訪談錄音轉錄成逐字稿並進行開放性編碼分析后，形成社會工作專業督導概念的主要內涵之類屬構面，如：功能、分工、期望、政治與脈絡影響等。以及督導動力關係的基本主題與類屬，包括：權力（權力之認知、來源、使用與策略）、共享之意義（個人背景、澄清、角色、知覺）、信任（安全、授權與界限）、互賴（需求&滿足、依賴&自主、控制&增能）。

（二）關係及歧異性抽樣（relational & variational sampling）與主軸編碼(axial coding)階段：結合開放性編碼之比較分析，再進行補充性抽樣（開放性抽樣中忽視的重要主題或分類），擴大在面向層次上發現到的差異，包括尋找可能的反面例證。針對其中督導權力構成之重要概念相異的研究參與者，再次進行深入訪談，從而進行主軸編碼。理論抽樣可以促使研究者去預測在哪裡以及怎樣才能發現必要的資料來填充漏洞，使類屬飽和。而這其中，研究者的自我與直覺的使用是十分重要的（邊國英譯，2009:131）。在第一層主題與類屬之比較中，我發現不同服務環境與團隊系統之中，對督導的概念和內涵之理解有不同之影響，而前面所挑選的服務領域雖然有所不同，但基本以專業性社會工作服務為主，因此通過尋找「反例」（negative cases）之資料檢核方式，我於 7 月初，通過「滾雪球」之

方式，找到了負責純行政性項目的督導者（AR-8），可惜由於其團隊人員變化性較大，沒有找到合適之受督導者進行訪談。此外，對一些浮現的主題或類屬，在第二次的訪談中或利用與受訪者持續之聯絡，進一步向受訪者提問，如：在開放性編碼階段發現一個重要類屬：即受督導者對督導關係之期望會受到督導角色與功能之理解而有不同之影響，但對於缺乏督導概念或經驗認知之受督導者，即缺乏相關期望與理解之受督導者在督導關係上會有何影響呢？故在訪談中會根據受督導者之個人背景，補充詢問在督導關係發展前其對督導的角色與功能理解如何？在關係建立后實際情況與其前期認知是否有落差？

（三）區別性抽樣（discriminate sampling）與選擇性編碼（selective coding）階段：在選擇性編碼后，分析主題、類屬、意義與概念之間的關係，形成督導動力關係之核心概念與脈絡之故事線、範疇與範疇之間的關係。在核心概念與意義脈絡呈現之後，本研究運用微信或電郵之方式，邀請所有的研究參與者針對研究結論反饋建議，以便驗證、補充未發展成熟的範疇或是範疇間的關係，對理論模型或假設提出修訂，直至達到理論飽和(theoretical saturation)。

在紮根理論之抽樣與分析之中，如何評判是否已經達致理論飽和是一個尤為重要之階段。而在資料收集與分析之間來回移動的同時，我還同時運用同時包含歸納推理與演繹推理之誘導推論之策略，即考慮對於資料的所有可能解釋，為每個可能的解釋形成假設，通過再次檢驗資料來進行經驗驗證，並追求最合理之解釋（邊國英譯，2009:132）。在所有的抽樣與資料分析后，我先確認每個類屬是否飽和（如：主軸類屬與覆蓋面）、區分不同類屬（與信任與信賴的概念和關係）、發現其中類屬之間的邏輯關係（如權力對信任的影響等），形成了「社會工作專業督導功能性內涵」、「督導動力關係發展生態圖」等基本理論假設，然後再回到文本資料與備忘錄之中反復檢驗與求證，確認類屬的精確度、具體化、普遍化與邏輯性，避免其中的模糊與漏洞。再經歷過歸納——演繹——歸納之間的遞迴與反復確認後，我的理論建構與假設的形成更加抽象，我確定我的理論假設更加精煉與正式，涵蓋所有類屬，並可以針對督導專業發展提出實質性指導建議時，即達到實質性扎根理論之階段，我確認我已達成理論飽和並停止抽樣與分析。

整個尋找樣本、資料收集與資料分析之過程，我都是在脈絡系統、文本分析與訪談問題之調適之中來回遞迴與理解，以便能夠結合研究主題之整體脈絡意義

與研究參與者之個別經驗，收集到兼具完整與深度之資料。因此，本研究之資料收集的歷程較為漫長但又具備理論性抽樣之導向性，從 3 月初至 8 月底，共歷經 5 個月之久。研究參與者之概況如表 3-2 所示：

表 3-2 訪談對象概況表

組別	參與者	性別	關係時間	職位	實務經驗	學歷	現實務領域	機構	訪談次數
1	AR-1	女	3年	中級督導兼服務總監	9年	碩士(社會工作)	殘障、青少年、社區、婦女	07年成立，中型機構，200多人	1次
	AE-1	女		督導助理兼崗位社工	3年	本科(社會工作)	精神防治(G區、崗位購買)		1次
2	AR-2	男	6年	中級督導兼副總幹事	9年	碩士(社會工作)	殘障、救助站、社區	07年成立，中型機構，200多人	3次
	AE-2	女		督導助理兼人事部長 (剛選上初級督導)	7年	本科(社會工作)	社區黨群服務中心(H區、項目購買)		1次
3	AR-3	女	3年	初級督導兼服務總監	9.5年	本科(社會工作)	家庭、社區、老人	12年成立，中型機構，200多人	2次
	AE-3	男		督導助理兼中心主任	3年	本科(社會學)	家庭綜合服務中心(Y區項目購買，現向黨群服務中心轉型中)		1次
4	AR-4	男	2年	初級督導兼培訓總監 (剛選上中級督導)	7年	本科(社會工作)	社區、其他城市流動兒童、家庭婦女 項目及督導項目	12年成立，中型機構，200多人	2次
	AE-4	男		督導助理兼中心主任 (剛選上初級督導)	6年	本科(心理學)	某社區黨群服務中心(G區項目購買)		1次

5	AR-5	女	1.5年	初級督導兼區域經理	7年	本科（對外貿易， 後修社會工作）	督導領域：醫務、計生、工會、殘障、 青少年）	08年成立，大型機 構，300多人	2次
	AE-5	女		督導助理兼項目主任	2年	本科（社會工作）	精神衛生（Y區項目購買）		1次
6	AR-6	女	0.5年	初級督導兼區域主任 （剛升職）	6年	本科（社會工作）	社區黨群服務中心	08年成立，大型機 構，300多人	2次
	AE-6	女		中心主任	5年	本科（英語教育）	某社區黨群服務中心（P區項目購買）		1次
7	AR-7	女	1年	初級督導兼督導部部長	8年	本科（社會工作）	社區黨群服務中心、民族宗教、社工 委崗位	09年成立，中型機 構，200多人	2次
	AE-7	女		督導助理兼中心主任	4年	本科（社會工作）	某社區黨群服務中心（G區項目購買）		1次
8	AR-8	女	3年	督導助理兼項目主任	8年	本科（社會工作）	行政服務中心（N區購買）	12年成立，中型機 構，200多人	1次
9	G-1	女	市社協督導工作統籌人						1次

叁、資料收集方法

一、質性訪談之設計

基於研究議題之探索性、複雜性與多變性，以及研究目的與研究架構，督導動力關係之研究包含了很多主體性、知覺性、隱秘性與感悟性話題，故本研究採用「質性訪談」（Qualitative Interviews）為主要資料蒐集方法。Yin（2010）指出質性訪談的特點：1.沒有嚴格的腳本界定，會根據訪談的脈絡和場域，而機動調整；2.不會可以維持訪談行為或舉止的一致性。故本研究較為適用「質性訪談」資料蒐集方法，這基於五方面原因：其一，督導者和受督導者均採用一對一單獨訪談，確保不傷害原則和保密匿名原則等研究倫理之達成；其二，根據「扎根理論」之資料蒐集策略，可以在資料的遞迴中發現新問題，並進行進一步之訪談；其三，在訪談中可以結合訪談情境與研究架構及時深挖資料之深度與廣度，如：及時延伸與深挖問題，亦或通過分別訪談督導者和受督導者形成資料來源之「三角檢定」；其四，從事件節點上，質性訪談可以回顧研究參與者在督導關係發展中過去的重要事件、歷程與經驗，並對話目前整合之知覺與反思，形成整體之意義脈絡；其五，相比較其他研究方法，如民族誌或文本分析，深度訪談既有開放性又有方向性，既被生成又自然生成，既有步驟又很靈活，此外研究者對資料建構的控制要更為直接，最適用「紮根理論」之研究（邊國英譯，2009:38）。

Strauss 與 Corbin（1990）指出紮根理論研究對於研究資料的概念是，資料及分析單位是屬於事件或事情。即紮根理論研究所使用的資料除了是微觀的、從當事人眼光出發的，它更是紮根的一紮根於具體的時空裡、大環境裏和事情的發展過程之中的事件（徐宗國譯，1997）。此外，對於建構取向之紮根理論研究，要設計一些寬廣的開放性問題，然後再把訪談問題進行聚焦，能夠引發對問題的細緻討論。而符號互動論的觀點之下重視對被訪者觀點、所經驗事件以及行動的瞭解，首先關注集體事件，再關注個人之經驗、觀點與實踐（邊國英譯，2009:26-39）。因此，根據本研究之研究問題與研究架構，訪談大綱之設計主要分為兩大部分：第一部分是探尋系統脈絡面之相對寬廣性問題，即是督導狀態之基本情況瞭解，包括：圍繞督導之概念、內涵、功能、目標、內容、方式、時地空、角色與期望等；第二部分是探尋相對具細化之主體知覺與經驗面的問題，即

是督導關係之經驗瞭解，包括：關係之期望、需求、感受、經驗與策略等，其中最主要是探尋督導動力關係元素對督導關係之發展經驗。而由於督導者實務與督導經驗更加豐富，因此，本研究督導者一般將以上兩個部分分開分別訪談兩次，受督導者一般訪談一次。故在進入田野進行訪談之前，我會跟研究參與者說明研究主題、研究目的、研究歷程、研究倫理操作與研究兩類問題架構，同時說明該研究之影響與意義並征詢其建議。在第一次訪談后，征詢督導者同意再約定第二次訪談之時間。因此，本研究將根據督導者、受督導者與行業協會主管三類訪談對象，擬定基本的訪談大綱（訪談大綱詳見附件 1-3），另會根據研究參與者之訪談內容與分析情況，隨機增加或補充提問。

二、半結構式訪談與訪談進行要點

（一）半結構式訪談與提問設計

1.半結構式訪談：Patton（1995）將深度訪談分為三個取向：「非正式的會話訪談」（informal conversational interview）、「一般性訪談導引」（general interview guide approach）與「標準化開放式訪談」（standardized open-ended interview）。Charmaz（2006）指出建構式扎根理論的研究過程是流動的、互動的和開放的（邊國英譯，2009:179），因此，訪談大綱需要保持一定的開放度，故本研究擬採用「一般性訪談導引」，其又被稱為「半結構性訪談」，此種訪談方式先由研究者設計一些預定的問題或字詞作為引導，有規則地詢問或提及一些重點，研究者並以開放性的態度探索一些本未準備的問題（Tutty et al., 1996）。

2.提問方式：Corbin 與 Strauss（2008）提出四種扎根理論常用之提問方式，本研究訪談中亦結合這四種方式設計問題大綱與提問。分別是：1.敏化問題（sensitizing questions）：這些問題引導研究者進入資料可能指向的東西。如：詢問受訪者對於督導的角色與功能等概念之理解；2.理論問題：這些問題有助於研究者看清過程、變化等，且在概念之間建立聯繫。如：督導關係之中的信任如何建立？督導關係的重要基礎是什麼？3.實踐性問題：為理論抽樣提供方向，且有助於形成理論結構。第一層分析編碼的過程，發現新的問題，進行第二次的深入訪談。如：督導功能對督導關係之影響？不同關係的類型中發揮不同的功能？4.引導性問題：發揮引導訪談、觀察與收集文獻之作用。你接受過督導嗎？重要之

督導經驗？你對督導的理解和想象如何？

（二）訪談技巧

在訪談過程中，結合研究參與者之狀態與討論議題，我會注意如下三方面訪談之技巧：

1.其一，基於研究之社會建構主義取向，訪談本身也是研究者與研究參與者互動詮釋與建構的過程，訪談過程中，受訪者會根據我的提問針對過去經驗、個人知覺與反思進行重新整理與再次詮釋，因此是一個回顧經驗、探索知覺、整合反思與再次詮釋的多層次歷程。因此，我會在資料和意義的發展上扮演主動之角色，通過我與受訪者之間的合作，在訪談中建構知識（藍毓仁譯，2003：140），因此，在訪談中我會尤其注意進行探究的時機，抱著開放與好奇的態度，在傾聽與觀察中注意訪談對象反饋督導關係之中重要事件、經驗、感知、情緒與意願等，從被訪者的角度來理解經驗與意義，並及時通過摘要與反饋等方式澄清其中重要的意義內涵，整合成整體之意義脈絡。

2.其二，受訪者之舒適感需要優先於資料之獲取（邊國英譯，2009:39），因此基於督導關係議題之私隱性與敏感性，在訪談過程中，我會保持一種互動、開放、接納、輕鬆與安全的訪談環境。在訪談環境之選擇上，皆以受訪者個別化、便利與舒適為主要原則，如：受訪者工作或居住地附近之安靜餐廳、飲品店等，並通過閒聊與寒暄等，初步建立關係後，以營造自然、舒適之訪談氛圍，而在結束階段，皆以一種積極的狀態結束訪談，比如反饋督導經驗的收穫與成長、對研究參與者之反思做正向評價等。

3.其三，訪談中話語的應用要符合被訪者之經驗與研究主題，在涉及敏感性與學術性話題時，我會做一些準備性、示範性與引導性之說明，並征詢訪談對象對討論此話題之意願，如：「督導關係發展之中關於衝突事件的經驗如何？」這類話題是督導關係之中比較敏感性的話題，我會解釋衝突對關係之一體兩面的影響以及衝突的形式也很多元，如：因雙方認知、背景、個性、價值觀與利益等方面的差異，會造成衝突，所以是很常見的。在解釋過後，受訪者會容易參與該話題之討論。

第三節 資料分析與檢核

壹、資料分析策略與方法

紮根理論不是去瞭解一個所謂單一的因果關係的社會現象。因此理論要反應這種複雜性，此種複雜性表現在紮根理論的二個方面，其一是紮根理論應含有許多概念與概念間的關係。這些概念尤其核心概念，也就是紮根理論是具有高度的分析性與歧異性。其二是在建構理論過程中雖不可避免地將資料縮減、整理與刪除，但紮根理論本身除了應有抽象理論性探討外，仍有詳細的描述性資料，反應複雜的社會現象。三是由於行動與互動的意義與基礎源生自社會情境。四是對社會現象而言，紮根理論不止要反應社會結構與行動間的聯繫，也要捕捉這其間的詮釋過程（徐宗國，1994）。故此，通過以上三個階段之編碼，不僅要呈現概念與概念間之關係，更需要描述此概念所處社會脈絡之社會結構與關係。是故，資料分析之編碼圍繞在以下四大主軸：1.社會工作專業督導所處社會脈絡環境；2.社會專業督導之核心概念內涵以及脈絡對其的建構影響；3.督導關係發展之動力元素與內涵；4.督導關係行動主體之策略與結果等部分。

尤需注意的是，建構式扎根理論建議在編碼中盡量避免如下錯誤（Charmaz，2008；轉自：瞿海源等，2011）：1.編碼只停留在描述、摘要的層次，而沒有分析；2.符碼只指出主題而沒有行動和過程；3.編碼是研究者的個人關心，而非當事人的關心；4.應避免脫離了當時人的意義脈絡進行編碼；5.將編碼看成一個機械式的過程。對此，Charmaz（2006）針對資料之分析策略提出建議，包括：持續性比較、理論比較、注意一個詞語之多重意義、使用翻轉與利用個人經驗等（邊國明譯，2009：127-131），本研究採取以下方法進行資料分析：

一、持續性比較

持續性比較是扎根理論資料分析之中最重要的策略，即在資料分析中，將相似的事件放到一個群組里，放到一個更高的層面的描述性概念下面，如：信任的描述中很多督導者和受督導者都提到一個「安全」的概念與意義，即發展出一個新的類屬/主題。

二、理論比較

係對無法理解其甦醒和維度對事件進行界定，進一步在情境中解釋並根據維度屬性對概念進行審查，探尋每個事物的相似點和不同之處，從而進行界定。將事件與事件、經驗與經驗、意義與意義等進行比較，找到情境之屬性與維度，並賦予概念。如：督導關係分類，從督導風格、訪談參與者的比喻、現有理論中對關係分類引發出類屬命名。

三、注意一個詞語的多種意義

訪談中受訪者之個別化用語以及不同學術名詞可能有多重意涵，需要進行內涵澄清與分類理解。如：受督導者多次提到需要督導者之陪伴，那陪伴的意涵到底是什麼？是一種經驗中感受？一種督導方式？一種督導需求？這就需要回歸到資料中，或是向受訪者再次確認，通過反復地尋找線索來求證哪種解釋是最準確的，最後建立陪伴的等級性之概念內涵。

四、使用翻轉（Flip-Flop）的技術

翻轉技術包括「從裡向外」（inside out）或「從上而下」（upside down）來變換概念，從而獲得一個不同視角來審查一個短語或詞語，即研究一個概念相反或極端的情況，從而發現其重要屬性。如：督導者信任受督導者以後，會逐步放權給受督導者，但如果督導者不信任受督導者呢？會對督導關係及其他動力元素有何影響？就會發現更多制度設限、事件檢驗、或者放任不管轉而去培養其信任的受督導者。我在研究中就發現一個整體性屬性：在何種情況下信任？對誰信任？信任以後的督導關係的調適如何？即通過對事件的概念、屬性和維度進行比較，考慮不同狀況下之可能影響，形成整體之概念。

五、利用個人經驗

我作為研究者，尤其是作為深圳的第一批本土督導，有與研究參與者共同投入在社會工作專業督導工作脈絡與情境之下的經驗體驗、知覺或意義。因此，在訪談中，比較資料中呈現的不同經驗，不停地對話與反思自身經驗，激發對概念和各種屬性和維度之思考。如：督導者的權力觀，當研究者是一名新手督導時，其避免使用權力。

利用以上五個資料分析策略，我在文本資料、主題、類屬與概念假設之間遞迴，一方面，不斷自我對話、理論對話與批判反思，同時要注意避免利用自己的偏見、假設與信念去進行分析；另一方面，在研究過程中針對訪談、分析與編碼的過程記錄「備忘錄」（memos），並對備忘錄進行分類、比較類屬、分析邏輯與關係、繪圖和整合分析，以此獲得理論之發展。

貳、資料編碼方法

一、錄音轉錄逐字稿

本研究之資料收集方法主要採用將訪談錄音文件轉騰為逐字稿，並給每段提問與回答做原始編碼，如：「AE-1-Q-01」表示訪談者 A1 中研究者所提出的第一個提問或討論，而「A1-A-01」則表示訪談者 A1 針對研究者所提出的第一個提問或討論的回答或敘述，這樣根據訪談內容、提問與討論內容的順序以此類推進行編碼。編碼方式如表 3-3 所示：

表 3-3 本研究編碼說明示例

編碼方式	編碼示例
研究參與者代碼（1-8）、督導者（AR）、受督導者（AE）	第一位督導者：AR-1
訪談次數（1-2）	第一位督導者第一次訪談：AR-1-1
段落：研究者提問（Q）；研究參與者回答（A）；段落排序（01.....100）。	第一位督導者第一次訪談第一個回答：AR-1-1-A1

二、紮根理論之三層編碼操作

本研究採用建構式紮根理論，在三層資料蒐集過程中進行三級資料分析與編碼：1.第一層是開放性編碼，將文本之中呈現的重要事件、概念與名詞，包括：背景、事情、經驗、知覺、感受、情緒等意義與符號進行編碼，並對意義脈絡進行說明；2.核心編碼：捋順開放性編碼之邏輯關係，提煉重要的概念，描繪整全的意義脈絡；3.選擇編碼：篩選核心編碼，進一步抽象概念。將其中一個訪談文

本（AE-1-1）之三級編碼分析方式節選說明如表 3-4 所示：

表 3-4 本研究三層編碼操作說明示例

逐字稿	開放性編碼	核心編碼	選擇編碼
<p>從書面上來看，我們倆就是一個職業關係，但是我覺得我從到深圳，然後從事這個行業，遇到她，就真的像老師一樣：談道，就是從她的身上會看到一個堅守去做 10 年社工的，可能從香港那邊來看，做 10 年社工不算什麼，但是從內地來說，真的是第一批，第一批堅守到現在。她會對這個行業的堅守、執著，把社工的理念，傳遞下去，不管是對外也好，對內我們這些社工的小菜鳥來說，通過她的身體力行地傳社工的道……我其實覺得她對我發揮的功能不是純粹的工作方面，我覺得可以上升到職業生涯的發展。有的人覺得這是一個工作，但也可能這是一個事業。對，應該用事業來說。我覺得我從她身上看到把這個工作作為事業的一個信念吧，我覺得我也挺受她影響的（AE-1-A19&20）。</p>	<p>督導的引導示範功能：專業價值理念的堅守，引導社工從工作目標反身到專業事業發展目標上。</p> <p>督導參照權的來源與發揮：對社會工作的理念、信念、堅持與身體力行地傳遞</p> <p>受督導者對督導者的信賴：督導者參照權的發揮，形成人格魅力，為受督導者樹立榜樣、信念踐行的示範。</p>	<p>信賴的達成：督導者參照權的使用——對受督導者發揮引導功能——受督導者對督導者產生價值投射與敬仰</p>	<p>【信賴的基礎】陪伴(榜樣、引導)</p>
<p>我很信任她，因為我跟她相處到現在，她一直都挺好的啊，她曾經讓我去做的事情，當時不喜歡，隔段時間，我就發現，她是對的，眼光不一樣，我應該相信她的，哪怕我不知道未來是怎樣，但是我知道起碼她不會害我……因為她很資深哦，她的各項經驗都很豐富，她的專業能力和閱歷都值得去信任（AE-1-A39&40）。</p>	<p>受督導者信任督導者：相處時間、人品、事情經驗驗證</p>	<p>信任的達成歷程：人品、知識+相處時間——暫時相信——事情經驗驗證——確認相信</p>	<p>【信任】</p> <p>1.信任基礎：參照權</p> <p>2.信任累積：相處時間、經驗驗證</p>

叁、資料之檢核

Guba 與 Lincoln (1989) 提出考量質性研究嚴謹性的「可信度指標」，其包括：有效性 (credibility)、可轉移性 (transferability)、可靠性 (dependability)、確認性 (confirmability) 四個維度 (詳見表 3-5)。

表 3-5 質性研究可信度指標

量化研究詞彙	質化研究指標	方法策略
內在效度	有效性	1.長期的投入； 2.持續的觀察； 3.逐步的主觀性探索； 4.研究對象的稽查。
外在效度	可轉移性	深厚的描述 (deep description)
信度	可靠性	1.研究過程透明化，包括記錄從事研究的程序、研究決策、導致結論的思考過程； 2.同儕檢核 (peer check)。
客觀性	確認性	同上

資料來源：Guba & Lincoln (1989：228-251)。

此外，徐宗國 (1996) 進一步提出扎根理論的研究嚴謹性標準，包括：1. 紮根理論研究也應把研究步驟、程式等向讀者交代清楚；2. 得先區分研究者的目標是在創造、闡明，或是驗證理論；3. 首先，我們判斷資料的效度、信度，以及可信度 (credibility)；4. 我們要評估研究的過程是否合適；5. 我們要判斷研究結果的經驗性基礎 (empirical grounding)。以上五個標準，為扎根理論研究設計提供了明確指引。因此，結合以上質性研究嚴謹性要求與扎根理論嚴謹性標準。本研究從如下幾方面對研究設計之嚴謹性進行把握：

一、有效性

有效性即指質性研究資料之真實程度，即研究者是否有找到足夠解答研究提問之資料，而且這些資料是確實可信，而文本分析能夠反映真實脈絡與經驗意義。

本研究長期的投入、延長的參與、三角檢測、成員檢核之操作策略：

(一)「**長期的投入**」(Long-term investment)：本研究研究者作為深圳本土成長起來的第一批社會工作專業督導，可謂是「內部人」(inner)之角色，對研究主題具有較為豐富的實務經驗與切身經歷，能夠切實瞭解受訪者的社會政治與文化脈絡，而長期對此議題的關注、理論與文獻學習，可以提高分析之「理論敏感度」。

(二)「**延長的參與**」(prolong engagement)：本研究除了通過對研究參與者 1-2 次「質性訪談」之方式蒐集資料，還通過電話、微信朋友圈與郵件等方式，增加互動面向與時間長度，針對錄音轉錄逐字稿與文本分析中發現的模糊名詞、語意不清與待澄清問題等情況，通過其他微信等溝通渠道立即反饋，以確定本文與分析之真切度。此外，通過在訪談之中觀察受訪者之肢體語言，並盡量安排不同訪問地點，尤其是會觀察受訪者之工作環境，盡可能瞭解其個人特質、生活與工作脈絡。

(三)「**三角檢測**」(Triangulation)：本研究採用對偶關係之督導者與受督導者分別獨立開展質性訪談之方式收集資料，在提問與資料分析之中，會確認資料內容是否一致，如：督導之目標與方法、組織與團隊脈絡、共同經歷之事件與過程等。

(四)「**研究參與者的檢核**」(member check)：本研究將逐字稿與主要研究之結論，分別發給受訪者以核對信息，所有受訪者均未對逐字稿和研究結論提出異議或補充建議。

二、可轉換性

可轉換性係指「外在效度」，即研究是否能夠引起讀者之「共鳴」(resonance)，例如：能否在更大的集體或制度之間進行關聯與指示？對研究對象以及和他們同樣背景的人，是否為他們的生活世界提供了更深刻之見解（邊國英譯，2009:231）？因此，一方面，本研究論文之呈現將通過「深描」(thick description)的方式，全方面呈現督導者與受督導者所處之社會政治文化脈絡，以及與其對督導關係之影響，行動主體在督導關係發展之中的經驗、知覺與意義，以便盡力把讀者帶到現場，產生「身歷其境」之感。因此，在後續的分析與資料呈現中，會

大量引述受訪者之原話，以及我們之間的對話，並盡可能呈現關係經驗之中與訪談之中，督導者和受督導者之情緒、期望、認知與感受。另一方面，在研究討論與結論之部分，將針對深圳社會工作專業督導發展之政策環境、組織脈絡與實務環境等，結合相關實證研究與現有理論，提出批判性反思建議，以促進社工督導政策發展及社會工作專業督導實務之用。

三、可靠性與確認性

可靠性即「信度」，係指研究過程之中的嚴謹性，包括：研究程序之操作、研究工具之一致性、可預測性與穩定性。而確認性即「外在信度」，即研究結論與建議之可複製性，如：分析類屬是否揭示了一般之過程與含義，對於知識是否有貢獻等。因此，本研究主要採用逐步的主觀性探索與嚴謹的研究程序操作策略：

(一) 逐步的主觀性探索：在資料分析過程中，要注意三方面之操作：其一，注意編碼與分析主題與類屬所包含資料之範圍、數量與深度，並比較類屬之間的邏輯關係，提煉核心類屬，並形成主要概念，如：權力在所有督導關係動力元素之中的核心作用；其二，通過備忘錄與在資料見透迴之策略在主題與類屬之間進行了系統之比較，並分析所建立理論架構之邏輯性與涵蓋面；其三，我首先對自己之督導經驗、專業價值與立場進行了批判性反思，在研究與分析過程中，保持批判式反思，避免「過度詮釋」之情況出現。

(二) 嚴謹的操作程序：其一，關於逐字稿之轉錄，皆為我自己操作，這樣可以在轉錄過程中保證內容之完整性，同時還會發給受訪者確認內容之一致性；其二，在保證研究「有效性」之基礎上，本研究所採用三層編碼系統，所有錄音原始文檔、每次編碼與備忘錄都做嚴格之保留，以確定資料審核之依據。

(三) 編碼來源的確切性、符合性與一致性：編碼之命名來源與注意事項主要有三：其一是來自於現有理論與研究中出現之概念名詞，如：信任、權力界限、安全之關係等；其二是來自於受訪者在訪談中所用的新的名詞，可作為新概念之呈現，如：專業督導之引導性功能、陪伴、「放羊式督導」等詞彙；其三是注意主題、類屬、概念與訪談中受訪者所運用多元意涵之詞彙的系統比較與澄清，如：向受訪者求證其詞彙之意涵，對話已有文獻與研究。

第四節 研究倫理

Creswell (2002) 認為扎根理論在研究過程中可能涉及之倫理議題包括：隱私、同意、信任、欺騙、傷害等倫理議題。督導關係之研究涉及到很多敏感性議題，而基於研究者的研究位置會使倫理問題造成不同之脈絡性影響，以下就本研究之位置對本研究可能造成的影響，以及本研究中研究倫理之考量分而論之。

壹、研究者的位置

我作為深圳第一批從一線社工成長起來的本土社會工作專業督導，曾經在深圳從事督導工作逾五年，同時還在大陸其他城市擔任過本土督導培養與外聘督導職務，故與研究參與者有共同或類似的成長經歷，更瞭解深圳社會工作發展歷程與政治文化社會脈絡，因此，在本研究之中，我是「局內人」(The Insider) 之角色。陳向明 (2002) 認為研究者作為「局內人」有利有弊，優勢主要體現為：在資料蒐集階段可以較好地與研究參與者建立關係，并能順利拿到研究資料（深入訪談、文本資料等）；同時，可以比較深入探究與理解研究參與者所在之組織、社會與文化脈絡。但作為「局內人」亦有弊端，因太過「習以為常」而易忽視敏感的意義單元，比如：在扎根理論之資料分析階段，可能會忽略到重要的主題與分類，從而缺乏「理論敏感度」。又或因為自身有相關經驗，對督導者和被督導者、機構與政策環境等存在既存價值取向與偏好，可能會影響客觀判斷。又可能在資料收集階段，由於研究者與研究參與者可能是認識的關係，可能會出現敏感性話題之避而不談的情況或保密議題。

為解決「局內人」可能造成之影響，本研究擬從如下幾方面著手應對：其一，所幸我近四年來基本脫離局內人身份，從事機構管理與境外求學，有較為獨立之反思空間，亦為本研究之問題探索提供對外對話與討論的契機；其二，本研究通過編碼與結論階段的「同儕檢驗」(Peer check)（如：與老師討論編碼之合適度，並向研究參與者確認）、理論對話與多重資料來源之 (Triangulation) 等方式，加強研究者自身反思與思考之整合性，提高本研究之有效性 (credibility)；其三，我在研究過程中保持持續性「反身性」(reflexivity) 思考之立場，澄清自身價值與立場，將既有知識、經驗、價值觀等「存而不論」；其四，我在研究

過程中做好保密等倫理要點之處理，特別是針對研究參與者之身份，如：在論文之呈現中，會隱去涉及個人身份敏感度之信息，另做好研究參與者之知情同意。

貳、研究倫理及考量

基於督導關係研究議題之特殊性，訪談之中可能會出現一些敏感性話題，故研究者在研究過程中充分考慮研究參與者之可能傷害等倫理議題，並小心地進行研究設計。而在許多質化研究的過程，倫理議題是一協商、交易的課題，所有研究者皆樂於接受倫理議題的風險以與研究交換（陳向明，2002），故此，除了在研究設計中我都盡可能考量可能之倫理議題，並做好充分預估與準備；此外，在研究開展之初，我便保持開放之態度，充分征詢研究參與者之主觀意願與建議，為保障其權益做好充分準備。故本研究主要倫理考量如下：

一、研究對象之知情同意

在尋找研究參與者的時，我會將研究的主題、目的、性質、潛在的利益與風險（身體上、精神上與社會上等可能之影響）、研究程序、研究參與者需要參與的事項以及倫理操作都對其做詳細地說明，在其知情確認同意后，才能開展。故本研究會在訪談進行前，說明以上資訊，如：本研究採取的是對偶關係之督導者與受督導者訪談，而訪談會在私密與獨立的空間開展，資料之處理方式等，並確認研究參與者參與研究的意願與可能之擔心，簽署《訪談同意書》後（附件4），才開展資料收集。

二、高程度的保密

因本研究對象是對偶之督導關係，受督導者可能會擔心研究參與者身份之暴露帶來的危險，或是在訪談過程中避而不談敏感性議題。因此，考慮到研究議題的敏感性，本研究除了一般性保密之處理，如：訪談中提到的組織信息與個人資料等（姓名、職稱、單位與服務領域等信息），或可能足以辨識之訪談內容，皆以匿名之方式呈現。同時對錄音資料、逐字稿等文字資料，皆會做好保密處理，確保資料之安全。錄音稿全部由研究者本人轉騰為逐字稿，並在訪談前向研究參與者說明有關研究倫理的操作事項。更需要注意營造安全保密的訪談環境，如：在訪談所進行之場地皆為受訪者所選擇。另外，還注意避免在與督導者或受督導

者的訪談中，反饋與洩露其他受訪者之信息，如：他們會提到在督導關係發展之中的共同事件或經驗，彼此對督導關係之期待與評價，亦有督導者會詢問我的意見與反饋，對此，我的操作是只是談我個人之經驗或相關文獻中所呈現的資訊，盡量保持中立與保護每個受訪者之角色，做好不評論與不洩露訪談內容。論文研究結果的部分，由研究參與者作為「成員檢核」(member check)，檢核論文內容是否符合其表述內容與經驗，並確認不會洩露其身份資料，以便其安心授權研究者，故所有引用皆獲得研究參與者的同意，沒有一人在訪談前提出避諱或是對論文呈現提出修改或刪減意見。

三、不傷害原則

本研究主題與訪談提問會涉及受訪者在其督導關係發展中的經驗、感受與知覺等議題，可能會討論關係之衝突、系統之壓力、對督導關係之評價與不滿等議題，在此中受訪者可能會因不好之回憶與經歷，或擔心與害怕等情緒對其造成認知與情緒影響等方面之傷害，因此。1.訪談過程中引發研究參與者不舒服之情緒或其表現出對此話題之迴避時，研究者會尊重其意願，謹慎處理敏感內容及其情緒，並採取傾聽、同理、接納與不評論之態度。所幸的是，在研究過程中，所有研究參與者都十分配合，唯有個別議題其因其尚未經歷或經驗所限難以深入討論，但皆未發生情緒波動與拒絕回答之情況。2.逐字稿完成後，發電子版本給研究參與者，以備其刪減或再次考慮是否補充討論內容，以確認資料之正確性與保密性，對其未構成任何可能性傷害之影響。3. 分開討論：所有訪談對象皆為在個別、私隱與獨立的空間內進行訪談，且訪談時間與地點都是受訪者自定，我全力配合，以便保證其工作與生活之便利。

四、互惠原則

在研究過程中，所有研究參與者因是第一次參與本土社會工作督導之研究，皆表現出對本研究十分積極之態度，且認為該研究對大陸社會工作專業督導之實務發展有重要價值，同時亦對我的研究領域以及身為深圳第一批社工、第一批督導與港臺之求學經歷產生濃厚興趣。一方面，受訪者在研究過程中都盡量配合，並毫無保留地分享自身經驗、感受與反思；另一方面，我除了積極傾聽以外，還在每次訪談之後預留充足時間，以備他們詢問，包括關於督導知識與經驗、實務

方法、社工理論、社工求學與職業發展等方面的問題，亦請個別受訪者用餐，或是答應未來提供相關培訓與專業資料，以盡綿綿之力。

第四章 社會工作專業督導功能概念之本土化理解

本章呈現出影響中國本土社會工作專業督導「構念化」歷程經驗中的三個階段：首先，因在中國大陸社會工作發展之社會、政治與文化脈絡之下，不同利益相關人對社會工作專業督導之角色與功能的理解和期望之落差造成的「斷裂」經驗；其次，督導者為平衡與回應不同之期望並開展督導實務的結構功能經驗脈絡，並在此中經歷一系列知覺與經驗「撞牆」之體會；最後，督導者整合不同經驗脈絡，對本土社會工作督導概念進行「整合」的再構念經驗反思。

第一節 「斷裂」：社會工作專業督導功能的理解與期望

結合本研究之研究目的，通過歸納與整理社會工作專業督導發展中的不同利益相關人對督導角色與功能之理解和期望，包括：社工行業主管、督導者與受督導者等經驗性訪談資料，探尋在大陸政治文化生態脈絡與社會工作實務環境之中，本土化社會工作專業督導功能性概念內涵。訪談文本資料顯示，在不同系統脈絡與利益相關人之間，呈現著對督導概念內涵、功能角色、督導目標與督導期望等不同之理解，這造成了督導多元功能與角色之斷裂。

壹、深圳社工行業生態：政治意識、政策滯後與多元期待

爲了全面瞭解整個深圳社會工作專業督導發展的概況與經驗，本研究訪談了深圳社會工作協會統籌全市社會工作督導建制、選拔、培養、管理與評估工作的統籌人，從她的角度介紹了深圳社會工作督導發展的背景、現狀、挑戰與思考，同時還對照督導者與受督導者們對行業中呈現的狀況予以說明，呈現著不同視角、不同脈絡、不同利益主導之下的期待拉扯。

一、「從上而下」推動 vs. 民間被動參與

受到政治意識型態與社會工作發展歷史階段等影響，大陸社會工作督導之發展採用「從上而下」的方式推行，政府發揮牽頭引領作用、行業協會作爲官辦 NGO 發揮協調統籌的角色、而社工機構或實務界發揮參與配和角色，即這種路徑是從行政管理到民間運作的，因此，體現著較強的政府資源依賴與較爲被動的民間參與的情況，而整個督導體制的設計與搭建就呈現著很多政府行政績效問責

與政治、行政文化色彩之影響，如：督導職位補貼的經費來源與績效評估機制。

大陸很多其他城市社工督導的發展，包括社工發展，它都從上而下的，其實主要是政府牽頭或行業牽頭，行業協會也和其他地區的國家的行業協會不太一樣……其實，我們這樣的行業協會都是 GONGO，就是官辦 NGO……但我覺得政府在裡面的責任和角色還是要做一個很好的指揮者、監管者、管理者、把控者。那其實我希望政府，一是要加大對這個事業和工作的重視，作為中國的這樣的一個體制，往往政府重視了，它只需要一年的時間，而你自下而上可能需要 30 年的時間，社會主義體制的優勢，就是可以集中力量辦大事嘛，所以政府的重視，無疑對社會工作的發展是極大的促進，所以就是政府能夠支持、促進和投入……確實政府主管部門對督導有對督導的定位和要求我也能理解……你一直拿不出成效給它，從政府部門的角度來講，我就不知道這個錢花的績效怎麼樣？那所以才有了督導評估（HG-1-A3-4）。

二、人才泡沫 vs. 建制延後

目前深圳通過「選聘分離」的方式搭建了「督導助理-初級督導-中級督導」三級督導人才隊伍，即選拔權限在市社協、而用人權在督導所屬的社工機構，這就造成了督導演變成一種「職稱」。由於深圳社會工作行業的快速膨脹，這造成三方面影響；其一，督導人才的質量難以保證：社工與督導人才發展與晉升缺口太大，這使得督導人才的選拔與培養都採用「快速生產式」的方式加速進行，督導者的成長週期太短而讓督導者的成長空間、督導人才培訓壓力與質量受到挑戰；其二，社會工作實務專業人才的匱乏：由於高校社會工作實務性教育的滯後，以及社工實務人才的匱乏，社會工作實務人員的年齡、閱歷、知識與經驗等方面都難以應對日新月異的社工專業服務發展；其三，督導建制與機構管理的滯後：在督導監管不力與協調不暢的情況下，機構對督導人才的職能使用亦會呈現行政管理化或是外聘顧問化之兩級狀態，社會工作督導政策建制、執行監管與溝通協調工作都呈現著一定的滯後性。如社工行業統籌人員所描述的一樣：「國內由政府、政策層面統一推動的，所以選拔督導、管理督導有個這樣的體制……但是說實話對於中級督導的定位，也發現了我們一直也沒有特別好的制度，我們覺得中級督導應該為行業的發展貢獻更多的力量。但這是一個特別大的主題，他們的職責、他們該做什麼……包括評估，是因為機構對督導功能的使用都是傾向管理與

行政，但是從協會的角度想督導還是做專業，所以就開展督導的評估……因為社工越來越年輕，很多問題可能想不清楚，在國內這個體制下，如果有好的督導帶領的話，至少我覺得會給他們提供支持的……因為現在社工行業發展太快了，不利於這些人的沉澱，不利於大家很好地去想在各自崗位上該發揮什麼樣的功能吧……」（HG-1-A1）。

也有督導者在訪談過程中提出對督導評估機制的不滿，覺得督導助理、初級督導與中級督導的評估標準不統一，且標準過於僵化，督導的工作的彈性與專業自主權不夠：「社協評估的時候會看你的督導數量或頻率嘛，沒有很具體看督導成效，但是督導這個工作是看你有沒有真的有心和投入……很多東西是講質量而非數量的……一個是社協對督導的評估是越來越嚴格了，如果你不全身心的投入就會完不成指標……社協現在你評估不過，那你督導崗位又是待崗，現在不像以前有很大的彈性，你帶多帶少、督導頻率啊之類的沒現在這麼嚴格，現在沒有那麼大的彈性」（AR-1-1-Q19-A19）。

三、多元期待 vs. 專業壓力

督導人才作為協會培養出來的社工人才之中的中流砥柱，協會希望督導可以發揮更加多元之角色，如：行業建言獻策、骨幹培訓講師與專業形象大使等角色，但同時又希望承擔對社會工作專業發展與實務成效為核心保障力量，這種期望造成了督導角色定位不清和培養之困難：「督導應該更多地對社會工作實務來負責……督導是機構的中層管理人員，要很好地平衡人員的管理、專業的推動、機構的發展的這樣的一個角色。對與督導來說，對他的能力、視野要求來說更高」（HG-1-A1-3）。

貳、社工機構：「專業顧問」vs.「萬能鑰匙」

受深圳社工督導「選聘分離」之行業政策的影響，由於機構發展戰略、組織目標、外部環境壓力與內部專業管理人才緊缺等原因，機構對督導的角色期望是多元的，會表現在不同的督導政策、職責分工與組織架構，這呈現出兩種偏差比較大的督導職能使用與組織架構風格。分別是兩種極端的理解和與期望：一種是將社會工作專業督導視為「職稱」，其角色是「專業顧問」；另外一種是將其視

為「職權」，其角色是「中高層管理者」。

一、督導「職稱化」：「專業顧問」角色，缺乏組織授權

一種極端的做法是認為督導只是承擔「專業顧問」角色，並將行政管理與專業發展職能分開，這種架構設置讓督導難以發揮全面團隊帶領的職能，督導行政權力是被「架空」的，在受訪者所處的機構之中，這種機構占少數。一位擔任機構服務總監與中級督導的督導者抱怨機構的人事架構、督導政策與管理權限都不是很清楚，對工作造成了很大壓力，包括：溝通成本、角色衝突，感覺被架空，督導成效降低，其說到：「機構會覺得是個職稱，但是機構賦予督導很大的管理權限的，但是賦予這個權限，你就應該明確她應該放哪裡……我自己覺得我們機構總監跟中級督導劃分的不是很清楚……我們機構中級督導並沒有說直接去管理一線社工的部分，所以我個人認為行政的部分比較弱化一點……改革方向我們希望把總監跟中級督導的職責分的清楚……他們有些功能就會有些矛盾，是不會去執行的……機構對督導的要求太過含糊，一方面要求多元化……另一方面又沒有或權限不清……很多督導的功能無法發揮……所以，督導到底放在哪里，大家就默默地，督導這個部分沒有一個正式的職務安放，在架構中沒有體現……權限不清」（AR-1-1-A1-9）。

二、督導「職權化」：「中高層管理」角色，多元角色期待

另外一種極端是將督導者視為組織內部的高層管理者的角色，組織充分「放權」給督導者，即將區域服務發展全權託付給督導，由督導統籌管理，因此機構會不停「塞」給督導很多職責外、臨時性與行政管理性工作：「在任何一家機構，到督導助理及以上這個層級都是不可放鬆的、不舍得放手的，一定會有許多行政性事務，或除了他本職工作以外的一些事情交由他們手上，這些人的專業發揮率也要打折」（AR-2-1-A47）。而訪談之中，處在這種組織環境之下的督導者還是佔有多數，其表現出來應接不暇、工作壓力與難以兼顧等問題，這種組織脈絡對督導的角色期望是多元的。主要體現為：中高層管理者與區域統籌人、消防員與滅火器的之危機管理員、市場推廣與排頭兵。最終要的是，從機構的立場與利益角度，其期望督導首先承擔的是機構中層管理者的角色，其實是專業發展的角色。

而這兩種極端的機構使用督導功能的做法，有兩種原因造成：一方面，呈現著大陸社會工作機構在組織發展中的困難與挑戰，包括：對組織架構、角色與職權定位不明、組織人才緊缺或管理經驗匱乏等狀況；另一方面，組織環境會對督導者和受督導者理解與實踐社會工作專業督導內涵有潛移默化之影響，包括：組織發展戰略、使命、價值觀、組織文化、組織市場環境與組織發展目標等。這就需要督導者一是要瞭解組織的外部環境與戰略方向，根據組織發展動態來規劃服務、整合資源與培養人力；二是要瞭解或彌補組織政策與程序之不足，上傳下達與落地調整，將其轉化為受督導者在實務操作中的標準。

叁、用人單位或服務單位：「專業空間」vs.「組織利益」

受訪者所談論之「用人單位」或「服務單位」均為政府採購社工服務契約的主要權益方，主要有兩類，其一是政府主管部門作為社工項目購買方，社工機構派社工或項目團隊在該部門設置辦公場所開展工作，此政府主管部門可稱之為「用人單位」；其二是政府購買社工服務後，將其投放在另外一個服務環境中開展服務，並委託第三個單位或部門開展服務監管與協調事務，如：社區黨群服務中心項目，政府組織部是「用人單位」，社區工作站/居委會則是「服務單位」。在大陸的社工服務環境中，相比缺乏社會認知度與社會資源的社工機構，用人單位和服務單位作為服務資源的提供方，對社會政策以及服務對象瞭解更透徹、對資源的掌握和調動能力更強以及社會公信力更高，這些都造成了機構與其的不對等關係，進而影響到督導功能之發揮。這主要體現在用人單位及其領導對服務環境的熟悉度、績效與指標壓力、領導的認知與支持、工作干涉與臨時性工作指派等方面對社會工作實務環境造成的影響。

一、用人/服務單位之環境與領導的認知和態度

用人/服務單位及其領導對社會工作一線服務和督導工作的開展影響有三方面：分別是評估壓力、政治行政文化、資源依賴。

(一) 績效考核壓力：行政管理與組織績效考核壓力所造成的社工工作指標評估機制，這形成了社工專業工作的「數字導向」亦或「質量導向」之成效價值差異，對服務專業性與專業操守之堅持產生動搖之影響。一位督導表現出對現在績效指標與評估機制的擔憂：「這種服務管控或機制之下，服務人員的心理疲態、

或者，生存之道……存在一種利弊驅除良幣的情況，就是講求指標量、數據，那你不要告訴我品質如何，我可以把數據做得最漂亮……評估還是很漂亮，但實際服務成效是否有效不好說」（AR-2-1-A38）。

（二）政治行政文化：不對等的權力、溝通關係與「從上而下」的政治行政文化造成了很多指派性、臨時性工作，影響原計劃的服務與督導實務。一位做社區黨群服務中心中心主任的受督導者表現出了對專業空間的擔憂：「現在社區服務中心變成黨群服務中心嘛，就越來越覺得中心和工作站的定位更緊密了，我們去配合他們的工作……就是給我們的專業空間越來越窄了，話語權越來越低」（AE-4-A11）。

另一位督導行政崗位的督導提出因其安排的臨時性工作，造成督導計劃難以開展：「可能用人單位會有其他的工作交給我們，影響我們本來的工作安排……窗口服務的問題都是即時性的……督導這方面我是沒辦法去日常去進行的，督導記錄啊、《督導記錄表這些》沒有辦法去實現，問題也是即時性的，需要及時處理……不會像社工一樣，把我的問題反映上去等督導有時間再跟進，基本上等不到那種、也安排不了」（AR-8-A1）。

（三）資源依賴關係：用人/服務單位領導相比較督導者，對服務資源的調動能力可能更高與對服務對象的瞭解程度可能更深，而該領導對社會工作進行指導時，會直接衝擊督導者的功能發揮。一位做精神康復崗位社工的受督導者相比較督導者表現出對用人單位的領導更多的依賴，對機構的歸屬感產生隔閡：「我覺得我的用人單位領導更瞭解服務對象需要什麼……我們有培訓資源也能幫我們爭取到……好像我有什麼需要都最先找他」（AE-5-A24）。

大陸目前的社會工作發展還屬於起步階段，社工、機構與用人單位/服務單位都不知道此服務領域、崗位或項目之目標、對象、政策、內容與方式方法，所以督導就需要發揮調解功能，去拓展社工專業空間。這就需要督導一方面要瞭解政府與政策空間，瞭解社工可以「嵌入」的方向、渠道與策略；另一方面，需要引導社工反思本土社會工作的專業空間，緩解因價值衝擊和工作內容所造成的社工角色適應與系統壓力。

二、價值共享、利益合作：專業拓展空間？

很多有經驗的督導者都嘗試運用協調溝通、外部拓展與視角整合等方式，找到與用人/服務單位合作或對話的空間，同時把對方之資源網絡轉化為服務發展資源。

一位負責純行政崗位的督導者談到與用人單位的溝通經驗：「這樣他們也是跟他們工作考核有關係的嘛，所以我們是在幫他爭取類似政績這個東西……我們覺得完全是可以改變的，我們就會做一些倡導類的東西」（AR-8-1-A4）。

一位社區黨群服務中心的督導者談到可以借機整合資源：「積極方面我們越來越凝聚在一起，關係越來越緊密之後，我們能調動的資源就越來越多」（AE-4-A13）。

因此，受督導者可能承擔著因用人/服務所造成績效指標、臨時性工作與外部對社會工作的認知等壓力，而督導者則需要一方面與用人單位協調和溝通，爭取專業空間；另一方面，督導者需要整合不同的視角，引導社工找到「專業嵌入」的策略。

肆、受督導者：畏懼權威 vs. 解決需要

根據社工服務領域和服務購買方式的不同，再加上受督導者的教育背景與工作經驗的差異，不同的受督導者會對督導者有不同的理解，主要差異體現在行政崗位社工/非專業教育背景的社工，以及專業服務項目社工上。這體現著對督導角色、目標與需求的差異性。

一、行政崗位社工的排斥與抗拒

在行政化、邊緣化與機構中介化的行政社工實務環境中，行政崗位社工會認為督導是向機構做行政交代的角色。因此在面對督導績效考核、專業問責的時候，會產生心理壓力。這種壓力來自於兩方面，一方面是具有社工專業教育背景等訓練背景的社工，會對社會工作者的專業角色和實務空間有所期待，在系統環境不允許的情況下，工作目標與內容尚未清晰的情況之下，則造成自我專業角色之混亂，產生迷茫、受挫與無力感，此時就需要督導發揮引導、調解與支持等功能，與受督導者一起探索可以發展之專業空間，而當督導僅發揮行政與教育功能時，如：問責受督導者服務指標難以達成，服務專業度不高等，受督導者的挫折感和

無力感更加強；另一方面，是沒有接受過專業社工教育背景的跨專業社工，如：之前從事政府協助性行政事務工作人員轉崗到社工崗位。此類社工對社工專業理解不多，更從原有工作經驗的角度去理解督導為「領導」、「稽查」與「審查」者，進而表達出對督導需求的抗拒與排斥。

一位督導行政崗位的社工提及與受督導者的互動中這樣描述：「他們（行政崗位社工）就是覺得督導是上級來找我聊天……就是他覺得沒有需求的時候，督導問我什麼，我就回答什麼，而且還不能說太多，就有點像工作匯報……」（AR-7-1-A18）。

一位社工這樣描述對其他非社工專業背景的受督導者對督導的抗拒：「就是大家覺得到底什麼是專業的、什麼是會談，一講這個東西，督導？就是非社工專業出來的，就覺得是不是自己做錯事了……就是跟我審查，講我一些不好的東西。」（AE-3-1-A20）

二、無受督導經驗的受督導者需要督導開展角色澄清與引導

由於很多受督導在大學接受教育的階段都沒有接觸過實習督導，甚至沒有瞭解過督導的概念和內涵，因此，督導者需要對督導的概念和角色進行澄清，尤其是其對受督導者、對專業、對組織以及對服務的不同效用，雙方的權責與義務，督導方式與形式等，而這個引導過程可能是根據受督導者的發展歷程持續進行的，以便結合受督導者的需求和督導目標及時調整。

一位黨群服務中心主任提到社工因不瞭解督導的概念內涵而不知如何反饋督導需要：「所以就是督導這個概念是如何界定的，同工都覺得不理解、不清楚，所以同工也不知道要提出什麼督導需求，接受的也是比較被動。」（AE-3-1-A48）

一位督導者談到受督導者對其的定位，這樣描述：「我這個團隊他們對我的定位，我覺得更多的是管理者，他們可能對督導的概念不是很清晰，他們可能不會用督導這個詞，他們就知道可能有什麼問題要跟我反映，我會幫忙處理問題。」（AR-8-1-A40）

三、有受督導者經驗的受督導者需要進一步瞭解其受督導者經驗與澄清期望

有受督導者經驗的受督導者可能會比較不同督導的角色、功能與成效，從而

會產生不同的督導需求與督導期望。尤其是過往負面的受督導者經驗（督導功效未發揮、督導頻率過低、支持度過低、督導結構性過低與發生衝突等負面經驗），其可能會對督導效能產生懷疑，甚至產生對新的督導關係的負面移情，甚至抗拒與排斥督導。尤其是當督導無法挖掘或滿足受督導者的需求的時候，督導就無法發揮其真正的成效，督導就變成了一種「行政交代任務」要去執行。此時，督導者需要探尋受督導者過往的受督導經驗、感受與知覺，瞭解其督導需要與期望，從而澄清此階段之督導角色與功能，這對建立督導關係造成基礎性困難與阻礙。

一位督導描述她在與其督導的行政崗位社工瞭解督導需求的時候表現出的詫異：「他們就說我之前就沒有督導，我現在也不需要督導……他們會給我這樣的經驗，所以我也十分的驚訝……」（AR-7-1-A23）。

一位受督導者覺得督導沒有滿足其需要而無效，甚至會增加他的工作量：「有些同工會覺得不需要督導……覺得督導完就要寫督導記錄……他就覺得增加工作量，而真正你說的解決問題，可能就不會特別的明顯……」（AE-3-1-A25-28）。

因此，一方面，受行政文化、受督導者工作經驗或督導者經驗之影響，督導者對督導之概念和內涵處於懵懂狀態，不知如何表達督導需求，並在督導關係發展初期會表現出較為的權威落差感；另一方面，受督導者的需求是多元的，也希望督導者能真正滿足其需要，這亦是督導成效評估的重點標準。

伍、督導者：「專業自居」-我應該是純粹的專業督導！

訪談資料顯示，大部分的督導者都覺得社會工作專業督導的目標是以促進社會工作專業服務品質與成效為核心。因此，督導功能是以教育、支持和行政為主，其中教育和支持是排在首位的，因為要不斷促進受督導者之專業服務能力，以提供有品質與有成效的專業服務，因此督導的角色與督導關係應該是以「師徒關係」為主，督導者有能力、受督導者有動機能在這種關係之中促進受督導者之專業成長，滿足服務需要。

這種自我角色與社會工作專業督導概念之認知來源主要是基於過往的受督導與受培訓經驗所建構之督導角色認知。一方面，大多數的本土督導在 2007-11 年期間接受過香港督導的督導或顧問，而當時香港督導主要擔任「外部督導」與

「顧問的角色」，較少參與部門協調、機構決策與行政工作，因此，當時香港督導所樹立的督導形象深深影響了當時身為受督導者的督導者們，在這種「榜樣」效應下，督導者們紛紛效尤，在擔任督導的初期就從模仿香港的角色、功能與督導實務開始；另一方面，因此，所有的督導者在提到督導概念時，都提到教育、支持與行政功能，這些概念的來源是從深圳市社工協會組織的督導培訓工作坊與相關督導專業書籍上所獲得。但是，由於督導培訓資源的減少，督導者之間也存在著代際性的認知差距，比如說早批次的督導在訪談中會運用很多學術名詞與對督導理論的反思和批判，如：「任務中心督導」（AR-2-2-A31）與「督導關係類型」（AR-2-1-A22）；而新上崗的督導或是參加督導培訓較少的督導會比較多提出個別化的主觀性經驗。

一位接受香港督導培養兩年而成長起來的本土督導在談論自己的受督導者經驗時說到：「我覺得以前香港的督導是很純粹的，因為那時是外部督導嘛，那是不涉及行政也不涉及其他的一些工作的。」(AR-5-1-A28)

另外一位督導談到接受過香港督導的受督導者，也會從受督導者經驗出發，希望督導可以主要發揮專業支持的功能，她覺得自己目前的督導狀態的時候，行政功能佔有比重太大：「他們覺得督導還是專業性強一些，主要是給他們專業性的支持的角色……但是我覺得深圳本土的督導，三大功能嘛，教育、支持和行政，行政擔的工作比較多！」(AR-7-1-A4)

一位剛上崗半年的初級督導提到因為缺乏督導方面的培訓和經驗，目前還在摸索階段：「我也沒太多經驗，有一些是我猜的，主要都是靠我平常主動去問大家的情況和需求。要不然我就怕自己想的和大家想的不一樣……」(AR-6-1-A21)。

陸、小結：斷裂的社會工作專業督導內涵理解與角色期待

研究資料顯示：社會工作主管政府部門、行業協會、服務購買方或使用方、社工機構、督導者與受督導者等不同利益持份者會基於其需求、價值與利益立場，對社會工作專業督導之持有不同的理解和期望，這就造成了在督導角色、功能、目標、方式與方法等方面的需求與期望差異。這體現著督導角色與功能的斷裂，一方面，政府部門、行業協會與社工機構係從各自組織發展的角度來希望督導者

可以發揮「確保」和「開拓」之效能，對服務績效並開拓服務資源；另一方面，受督導者期望督導者可以發揮「使能」作用，對其專業成長與工作壓力予以支持。在系統脈絡與不同利益相關人的不同期望之中，督導者作為「夾心餅乾」面臨著不同的督導角色期望，更因受過往香港督導者所樹立的專業督導形象所引導，從而對自身產生角色模糊與困惑、自我懷疑，甚至造成工作壓力和耗竭。

第二節 「撞牆」：社會工作專業督導之實務經驗

基於不同利益持份者對社會工作專業督導概念內涵與功能角色之理解與期望，在不同期望與角色之平衡種，督導者會根據服務環境、工作任務與受督導者的工作狀態開展社會工作專業督導實務，並發展督導關係，這體現在督導結構功能之實務操作經驗，以及督導功能內涵之批判反思。

壹、督導結構功能之操作經驗

訪談資料顯示本土社會工作督導實務的結構功能面向與操作方式包括：督導目標的擬定、根據團隊與受督導者發展情況「主動選擇」督導對象、根據督導目標與對象情況擬定督導內容、方式、督導時間與地點。以下分別介紹：

一、督導目標：工作脈絡 & 個人成長

督導者會通過督導會談、督導需求調查與「個人成長計劃」等工具或方式，擬定雙方協商同意之督導目標，並作為受督導者績效考核之基線標準。在督導目標的擬定中督導者有兩方面操作方式：一方面，督導者作為主動引導者與把控者，探討服務環境與脈絡，根據工作與服務目標而「框架」督導目標；另一方面，根據受督導者的發展階段、個人成長需求、教育背景與個人特質等進行調節督導目標。

一位督導者談到其在督導目標擬定中，會通過有導向、有結構的督導會談的方式，有意識地引導受督導者：「我這邊會有意識地去劃定目標標準，我不會給所有的中心主任都畫一盤棋，我也不會由著他們的性子來，我也不會任由他們來提你想怎麼成長……第一，你這個服務團隊是什麼程度，是初創期的、還是發展期的；然後你的團隊的服務是什麼階段：是初創期的、還是發展期的；再加上你這個中心主任的特性是怎樣的性格，你是內斂的/外放的、邏輯型的/感覺型的之類的，三個情況結合之下，你才會去定你接下來的發展方向……」(AR-2-1-A46)。

另外一個督導更補充說明，結合現在服務環境與社會脈絡的變動性，都會在督導目標擬定中與受督導者做充分的討論與說明：「圍繞在比如政策或者是社工發展的情況和大的環境的因素，所以都會把不同的情況考慮在內，然後去調整的

他的受督導的目標……一方面是立即性的，另一個是脈絡性的因素。剛才有提到比如社區中心的一個定位，服務的環境和服務對象的需求這種社區的需求這個是屬於脈絡性的，然後再結合他的個人發展的目標，然後把它一起融入到裏面去討論」（AR-3-1-Q12）。

二、督導對象與形式：個人培養 vs. 團體發展

按照督導者所考取的督導職稱等級不同，其要負責督導的人數亦不同，初級督導一般是督導 30-40 個受督導者，而中級督導則一般督導 60 個以上的受督導者（包含：初級督導、督導助理與一線人員），因此，這種督導配比率對督導來說壓力是十分巨大的，也較難同時滿足每個受督導者的個體需要，因此，督導者們都會採取「篩選」、「分級」或是「分成督導團隊」的方式，來拆分或分組督導對象開展督導，這種拆分的標準有四：一是根據受督導者的個人背景（教育、經驗與資歷）、個人特質與學習動機，如：對積極主動並專業領會能力較強的受督導者，則加大培養力度；二是根據團隊發展狀況、團隊架構與團體動力，如：培養團隊氛圍以促進成員正向學習；三是按照督導目標、個人專長與服務領域，組成工作小組，支持朋輩學習與分領域培養，如：組織黨群服務中心中開展老人服務的社工形成功能或主題性的小組督導；四是受到服務環境與購買方式的影響，如：崗位購買和項目服務購買之差異，會造成服務團隊的構成方式不同，亦會影響到督導對象是個體還是團隊。此外，督導者會根據督導對象的狀況，結合督導目標、議題與任務選擇合適的督導方式，包括：個別督導、小組或團隊督導、現場督導等。尤為注意的是，受督導者過去的教育背景、受督導經驗、人際溝通模式等，均可能會影響到其對督導形式的偏愛傾向，如：訪談中一位心理諮商教育專業的受督導表達因其教育背景更喜歡個別督導的方式。

一個督導採用的是對督導對象分級授權督導的方式開展督導：「因為一個人要督導 20 幾個人的話，不可能每天時時刻刻在每個人身邊，所以除了督導之外，有督導助理，像我的團隊的話是有 2 個督導助理，還有 3 個主任，我們 6 個人就類似我這個團隊督導組的成員，會在每個團隊裡面……」（AR-6-1-A10）。

另外一個督導將督導對象從受督導者個體轉變為團隊發展的階段，並覺得這樣會從團隊脈絡去影響受督導者：「一開始我接督導這一塊，我覺得督導是偏專

業方面的，之前我們的服務是提倡個別化的，督導對象也是個別的……目前，中心的服務是一個團隊……最直接的影響就是中心主任，他也帶領一個團隊，我怎麼帶領他會影響到他怎麼去帶領一個團隊……我之前都沒有這個概念……我覺得是督導綜合素質的提升吧，包括方方面面的要求、團隊氛圍的營造、團隊內部的建設」（AR-7-2-A29）。

三、督導內容：專業空間受限 vs. 多元需求

很多督導者都抱怨，實際的督導內容遠遠超出督導計劃、個人成長計劃或督導契約中所擬定的專業服務與專業成長的核心內容。這是由於兩方面致因：一方面，是基於社工實務專業空間所限，精專化的服務較難開展；另一方面，由於系統環境對督導者之多元角色期待以及受督導者各種工作問題、狀況或督導需求，都需要督導者去發揮各種功能，去處理各種事務與採取靈活多樣的督導形式。

一位擔任中心主任的受督導者談到自己的督導需求和督導內容變得更加多元：「督導內容後面這兩年的話專業服務方面做的比較少，更多的事團隊的管理還有處理一些就是行政事務方面的東西，有時候也會自己情緒方面的問題，其他的感覺目標方面可能就是說一開始的話督導的一些東西可能是促進專業的成長，後面的話更多的話就是管理方面的東西」（AE-2-A7）。

一位督導者會談到社會脈絡與服務環境的現況會影響專業空間，進而會影響督導內容：「服務環境的專業空間，也限制督導所能發揮的專業督導內容。現在黨群服務中心現在它的服務就會比較基礎化一點，所以就是變成其實你針對它的服務這塊，你沒什麼好督的。比如說絲網花你要怎麼開，其實就沒什麼專業空間去討論那些服務上面的東西。但是就在怎麼去處理外部關係啊、或是資源互相怎麼去協調啊，這個問題碰到的可能就多一點……」（AR-4-1-A4）。

也有督導者覺得督導內容的探討，應該更加關注環境脈絡之發展，以便促進社工思考：「受督導者提出來一些問題，我會跟她去談機構的信息和發展、行業的情況、在地社區的情況我們需要什麼服務，這些肯定都會去談的」（AR-3-2-A10）。

四、督導時間、頻率與地點：應接不暇 vs. 投入和陪伴

督導所投入的時間、頻率與開展督導的地點，直接影響到受督導者的直觀感受，即該督導者是否有很好的投入、支持與陪伴感。然而，由於督導人數或角色過多，訪談中，大多數督導者都表現對按照督導計劃進行的固定之督導時間應接不暇：「你看一個團隊，就是我帶的這個團隊，一個月 20 多天工作日嘛，基本上按社協要求，你每個團隊至少待 1-1.5 天，而且機構還有很多要求，我們還要做一線實務的時間、還有用人單位拜訪時間、還有培訓時間啦，感覺就很難安排過來」（AR-7-1-A17）。

但在這種狀況下，還會因為服務的突發狀況、臨時性的溝通協調問題、各種的檢查、評估與績效考核讓督導增加臨時性督導工作，運用各種聯絡方式，甚至要保持二十四小時的工作狀態，工作壓力巨大：「另外，就基本上 24 小時 on call 的狀態吧，他們基本上會在 QQ 上、微信上提出一些問題。然後我就在 QQ、微信上去解答。也會有電話溝通的情況，就是他們碰到一些緊急、棘手的問題」（AR-4-1-A6）；「然後有些階段性的事情，比如說評估、總結的階段的時候，有可能會去增加這個量」（AR-4-1-A2）。

而在因為各種角色和事務衝擊到督導的投入時間時，受督導者會感覺到督導投入的強度和力度不夠，督導效能大打折扣：「其實我們督導對我們這個團隊督導的力度不是很足……無論是從頻率上面、強度上面……希望他能夠多用點心吧」（AE-7-A69）。

貳、經驗「撞牆」：督導實務的現實與理想之碰撞？

督導者在督導實務開展中，受到各種「撞牆」之經驗，這體現在四方面：一、社工人力資源方面的挑戰：成員流動、新社工、社工質素與人才培養；二、服務環境之專業空間與發展空間：臨時性行政工作與績效考核壓力、服務需求的尚待開放、專業服務的空間受限、專業服務水準不高與利益相關人的協調與認知等；三、工作量與工作壓力：工作角色與職責多元與混亂、督導團隊人數過大、領域與範圍過廣、服務的快速發展與拓展；四、自身角色困惑、經驗與發展之調整：督導者自己由於多元或中層管理的角色，會面臨角色抉擇與混亂的困惑；同時由於缺乏繼續專業成長與實務沉澱的空間、時間與精力，督導者缺乏相關的培訓、經驗，尤其是服務管理方面，較難有能力去應對更重挑戰與任務。一位督導談到

因為人員流動很難按照設想的督導計劃執行：「因為現在最大的困難是人員的穩定性，是一個很大的困難，其實剛才我們說的這些都是很理想的，如果你的人不換我們就可以很理想的做下……去我和我的團隊，在工作目標上的理解，現在越來越大落差」（AR-2-1-A34-39）；

一位督導行政崗位的非社工專業背景的團隊的督導，認為這種督導與其原來理解的專業督導有很大出入的：「其實你瞭解了一些社工的服務理念之後，我們都說要案主自決啊等社工理念與術語，但對他們來說，他們不會真正的去理解……所以我做的更多的是引導他們，提高他們的服務意識……關於督導這類項目的經驗，香港督導也沒有經驗……所以基本上這一塊，都是自己在摸索」（AR-8-1-A3）；

一位兼任機構服務總監的督導抱怨很難全部心力都放在純粹的專業發展上：「其實如果你單純的做一個機構的督導者，剛才說的能從一而終做下去這個效果應該非常明顯的，但是現在督導的也要兼機構的行政，精力分散了很大，角色太多，真的能夠比較好的去兼顧是很難的，所以說有督導者會覺得給他的時間是不夠的，對他的關注不夠」（AR-3-1-A40）；不約而同的是另外一位督導的經驗：「我現在覺得三分之一的時間花在溝通協調上，三分之一在做總監的事情，三分之一在督導的工作上……所有的事情都由督導來管，專業的事情、團隊的事情，那我們就會覺得就會事情越來越多，一個是你精力顧不過來，而且你也要成長，也要讓團隊去成長」（AR-1-1-A11-18）。

也有很多督導者談到自己「夾心餅乾」的角色困難而受督導者有時只是從自身角度表達需求，很難對督導的困境理解：「一開始很大的困惑，就是下面的社工覺得督導就是給他們支持的，情緒支持、專業支持，然後情緒支持，他們就是覺得督導是站在他們那邊的，是關心他們的，然後有什麼事情都可以向督導去傾訴的，然後有什麼問題督導都是可以去解決的，包括：對機構的不滿啊、薪資待遇啊、經費太少啊、機構制度上的不足啊，都是督導可以去解決的……他們社工會覺得，督導是站在我們這邊的還是站在機構這邊的，但是機構的有些要求，也是通過督導去發下去了，就是團隊要怎麼做，團隊要配合機構怎麼怎麼樣，機構要求督導去考核，這個時候，他們就會覺得，這個督導和我們理解的督導有什麼不一樣，他們行政性其實蠻強的……」（AR-7-1-A5）。

同時也有受督導者抱怨督導者行政事務太多，脫離一線，難以發揮督導成效：「我感覺吧整個深圳市的初級督導，有一種脫離了一線實務的感覺……以前的初級督導也有實務經驗……但是現在可能時間久了以後，都在變化，以前的經驗不一定適用於現在……現在我是感覺初級督導實務類的少了，行政類的工作太多了，機構給初級督導安排了好多東西，所以他自然而然的對一線這塊投入的就很少，他也就不可能在現在的及時的一線的實務經驗，得不到一線的實務經驗他又如何去督導一線的社工呢？他就抓不住那個中心」（AE-7-A9）。

在自身經驗的各方面衝擊與受督導者的質疑後，督導者們會直接懷疑自己之前對督導概念與專業關係認知的判斷與理解：「以前覺得督導就是純粹的專業角色，只負責社工的專業成長，要求社工進入專業的角色啊，當他的實際的工作情況不只是專業的時候，這時我們也會出現撞牆、或不一致的情況，所以會有一些落差吧」（AR-7-1-A13）。

然而，督導者與受督導者對以上督導實務的發揮都抱有不同的評價，總體上，他們都覺得由於專業服務空間受限、督導角色過多或混亂，以及督導者自身實務經驗或知識受限等因素，使得督導期望、目標與實際督導實務之間造成脫節，督導成效發揮不盡理想。

第三節 「整合」：批判反思與重新啟航

壹、「轉變與摸索」：學會批判反思、自我調節與轉變角色

訪談資料顯示，具有較為豐富經驗的督導者會通過不斷的督導實務經驗碰撞而進行整合反思。經過督導實務工作中的壓力與衝擊之後，督導者也在不停地反思與調整自己的督導角色，包括：通過系統與脈絡觀來思考督導的角色、定位與督導功能內涵、綜合地運用督導功能甚至反思其他需要補充之督導功能、與受督導者共同成長並增能受督導者。這種轉變的歷程對督導者來說是陣痛的，是結合不斷的督導實務經驗沖刷之下對專業價值理念、自我定位與對社會文化系統脈絡的批判反思。

一、批判反身性思考，拓展視野、轉換角色

「對我來說是種改變，原來學社工都是比較微觀的東西，慢慢地，我的關注點就不那麼細枝末節或微觀的東西，就慢慢脫離出來。一個是視野在拓寬，另外一個就是可能我自己也會發現我作為督導者，我關注微觀服務，關注久了，我就開始慢慢思考政府的視角」（AR-2-2-A3）。

二、從系統脈絡出發，尋找自己的角色定位或角色平衡

「角色太多元了，可能要重新的去找到自己的定位和位置，有些架構本身的一些局限性會影響你的作用和發揮……這就需要在督導和管理者角色之間做平衡」（AR-1-1-A20）。

三、根據情境，權變地綜合運用督導功能，連結系統環境，發揮協調與引導功能

「督導角色或者是功能的方面不會起到本質性的改變，只要你可能會花費更多的是時間去處理這種應變或改變，要去做多種的協調一些角色，但就是可能你要跟同工怎麼樣去澄清，因為這種外部環境的發生，變化對他們可能有一個專業的空間，或者是情緒方面的影響，可能會花多一點的精力去做一些引導……大環境再怎麼變，轉變之後其實我們的各方面的服務，還可以怎麼樣去提升或避免這種影響的，我覺得在這個時候的話可能只是督導功能的發揮不一樣而已」（AR-3-1-A47）。

四、根據受督導者需求，調整專業要求，提高專業勝任感與社工事業方向感

一位督導者覺察在受督導者對社工事業或專業缺乏信心的時候，工作缺乏投入與動力，其專業成長需求亦不大：「我有一點點反思啊，可能我一開始給自己的定位是幫助他們專業成長，但我慢慢發現他們好像對專業性挺迷茫的、或者對專業性成長需求不是特別大……他得對自己這個方面得有些思考，不一定是專業性，好像我們會分個人素質、職業發展方向，也可以重新審視一下做了一兩年之後是否真的想做這份工作，做一些職業規劃什麼的。就不只是簡單的跟他個別督導談他的服務、他的專業，可能個人整體的發展成長。」（AR-7-1-A10-12）

同時，授權與增能受督導者，讓其成爲自己行動的夥伴「用你的力量把中心的資源和社工去帶動去整合起來……充分運用自己的一些專業自主權，……變成他們的社工可以自主參與的部分，所以這個也是一個賦權的過程」（AR-1-2-A7）。

五、綜合定位：找到不同期待之共同點，即建構專業導向之多元內涵

「不同的期待，有機構的、有團隊的、有我自己的，綜合考慮的話，其實是有共通的點。首先，專業這塊，是所有人都要看重的，就是督導你要專業過硬能夠應急地給到建議，所以專業方面的成長，如：學習、發表、培訓，能夠給一些小小榜樣的作用，那這是第一位的」（AR-6-1-A24）。

貳、「重新啟航」：社會工作專業督導功能的新理解

訪談資料顯示，督導者除了發揮傳統上所理解的教育、行政與支持功能，另基於以上不同利益持份者對督導功能的理解和期望，以及目前政治文化脈絡與社會工作發展開拓期之中社會工作的專業使命，發展出新的督導功能樣態與內涵。包括引導與協調功能。

一、引導功能

引導功能是營造一個正向、支持與可持續之社工事業平台，協助受督導者適應工作、實務與職場環境，讓受督導者理解與內化社會工作職業價值觀與操守，並建立社工事業之信心與進行符合自身之職業規劃，提高社工事業之投入感。其包括：

(一) 提高對社會工作之事業信心

1.樹立社會工作專業願景與信心：「我覺得我在我督導工作中有一個最大的目標就是你在這個行業可以走多遠，或者是走多好，我覺得這個是我工作的使命，所以我還送有一個願望，希望這個行業能夠走遠點，或者不適合你早點發現你不適合那也行，但還是儘量能夠幫大家探索更多的可能性在這個事業上」(AR-4-2-A32)。

2.澄清與應對專業發展危機議題：「引導是有的，包括在跟個人督導的時候有些社工會提，就覺得很迷茫的，為什麼中山大學的本科取消了，怎麼好多大學的社工本科都取消了，為什麼這個專業沒有發展下去的價值了。會有這樣的迷茫。我會跟它說專業的發展方向，取消並不是因為它不好」(AR-6-2-A14)。

(二) 工作規劃、職業發展與專業空間

1.個人分析、工作分析、職業規劃與創造專業發展空間：「包括他們的個人分析，工作分析，職業規劃……而且他有這個方向，你要在工作中去創造他可以實行的環境，比如說我有這個方向但是在工作中沒有條件去成長，所以我覺的在環境的創造方面也會有一些」(AR-4-2-A39)。

2.探究本土化社會工作專業概念：一方面，讓剛進職場的社工教育背景的新入職社工適應實務環境：「我覺得大陸的社工本科和碩士教育，都跟現實脫節，所以我會把他帶到現實工作中的節奏上來，讓他從書本中脫離出來，適應實務」(AR-2-2-A2)；另一方面，讓從其他行業轉行到社會工作行業的社會工作者在已有工作經驗的基礎上專業化。

3.對受督導者來說，是一種榜樣示範，讓其看到前行的標桿與力量：一位受督導者提及督導在她心中的形象給了她很大的正能量，並成爲她爲這個事業持之以恆的動力：「看到他就覺得看到一個榜樣，一個示範，一個未來。那時候就感覺很有人格魅力，他做事情很有意義，有價值所在，他也很懂得怎麼去幫助別人」(AE-1-A9)；而這種示範作用亦是一種陪伴感，會提升社工在面對脈絡壓力時的抗壓性：「不是我一個人在走，而是前面我跟著很多督導一直在走這個東西。他真的以身作則的在做這個東西，踐行著我們所謂的社工價值理念」(AE-4-A21)。

如上所述，引導功能是爲了將社會工作事業發展與受督導者個人發展、專業發展與組織發展連結在一起，尤其是應對目前環境中社工人力緊張與流動、專業信心不足、組織歸屬感與職業發展前景不明等問題。

二、協調功能

協調功能是創造一個有利於專業沉澱與成長之服務空間，這體現在兩個方面：一方面是對外協調，即督導者要跟不同的利益相關人協商，對外倡導與溝通，改變利益相關人對社會工作之態度，開拓、調配與管理服務資源、爭取市場佔有率、發展專業空間；另一方面是對內協調：即和組織內其他部門、以及組織高層進行溝通和協調，上傳下達的資訊與資源共享，以及對組織政策進行倡導和發動改革。協調功能具體包含：

（一）資源拓展

開拓與調配資源渠道與網絡，爭取市場佔有率與服務競爭力：「現階段就是攻的階段，就是在深圳的崗位和社區服務中心大範圍擴張之前，做很多攻的東西。這種攻包含兩個含義，一個是我要去爭取很多資源，一個是項目化的東西，就是去創新，佔領藍海市場。第二種就是，我要去跟我的競爭對手去比拼，這種比拼就是你的實力、你的人氣，那這兩塊，人氣是你要去公關，那實力就是服務的品質……那個階段我給自己的定位要調配好我所控制的資源，幫這個團隊所調配好」（AR-2-1-A43-57）。

（二）專業與組織行銷

發展專業公信力，協調社會網絡，改變利益相關人對社會工作之態度，發展專業自主空間：「用人單位會觀察我們社工的表現嘛……很多工作也不知道如何安排社工，沒有社工的角色……這些事是要督導跟他們說的，包括用人單位的觀念……這個就要改變啊，那我就去跟督導去講你，要去跟進一下，找到空間……那我就去跟社工、督導助理去講，讓他們去理解用人單位的理念……你要經常去問問這個事情，自己要去溝通、接觸，這個就是影響服務隊用人單位的改變……我們要爭取資源……有更多的話語權……密切的溝通……要爭取什麼……那這些關係就要去跟督導助理去說，去理清楚、講清楚，要注意什麼，那些需要規避，哪些需要小心，然後你到什麼程度才可以去講，什麼事情你才能去做，如果你不

講他就不會明白，有些事情，無論是工作經驗還是平衡好自己關係的問題」（AR-1-1-A28-30）。

（三）對內協調

組織內部上傳下達的溝通，促進組織改革：一位兼任服務總監的督導覺得協調功能佔有其工作職能之中的比重是最大的，並認為其包括組織內外部之協調：「是對外的一個，當然也有對內部的協調，其實我當時覺得比較困擾的事情也是覺得這部分占了很多時間的……應該有百分之五十吧」（AR-3-1-A33）。

同時，協調功能兼具開源與排壓之功效：一方面是拓展資源網絡與資源渠道，探尋社會工作專業發展生存與自主空間；另外一方面是針對外部系統環境之衝突、利益與視角差異對受督導者和專業空間所產生的壓力進行排解，找到不同利益相關人之共同點、切入點與專業發展之「嵌入點」，是大陸目前「嵌入式社會工作」發展的重要督導功能，而這個嵌入點即在不同的利益持份者的期望與需求之間找到平衡，同時滿足社會工作專業願景、使命與價值觀之協調發展。

第四節 小結與討論：督導結構功能內涵之斷裂與整合

本章通過訪談資料分析，歸納整理本研究對中國大陸本土社會工作專業督導「結構功能面」之研究提問，包括：1.系統脈絡之中的不同利益相關人對社會工作專業督導功能的理解和期望如何？2.實際督導結構功能的操作實務經驗如何？包括督導實務開展之目標、對象、內容、形式（方式、頻率、地點）等為何？督導者與受督導者對此督導結構功能的評價反饋如何？3.此種理解與期望對社會工作專業督導功能性內涵建構之借鑒意義如何？

壹、斷裂督導功能理解和期望

Tsui (1997b) 發現，社會工作專業督導的發展受到社會福利環境的外部需求和社會工作專業化的內部要求的極大影響，本研究也顯示社會工作的系統脈絡環境以及不同的利益持份者會對社會工作專業督導的功能性內涵的理解與操作發揮建構作用。不同之利益持份者之間的權力位階關係差距，包括：社工行業（市社協、用人單位/服務單位）、社工機構、督導者與受督導者，構成了「內部督導關係」對督導功能理解和期望與「外部脈絡環境」政治文化、制度政策與次系統協調之間的落差，如圖 4-1 所示：

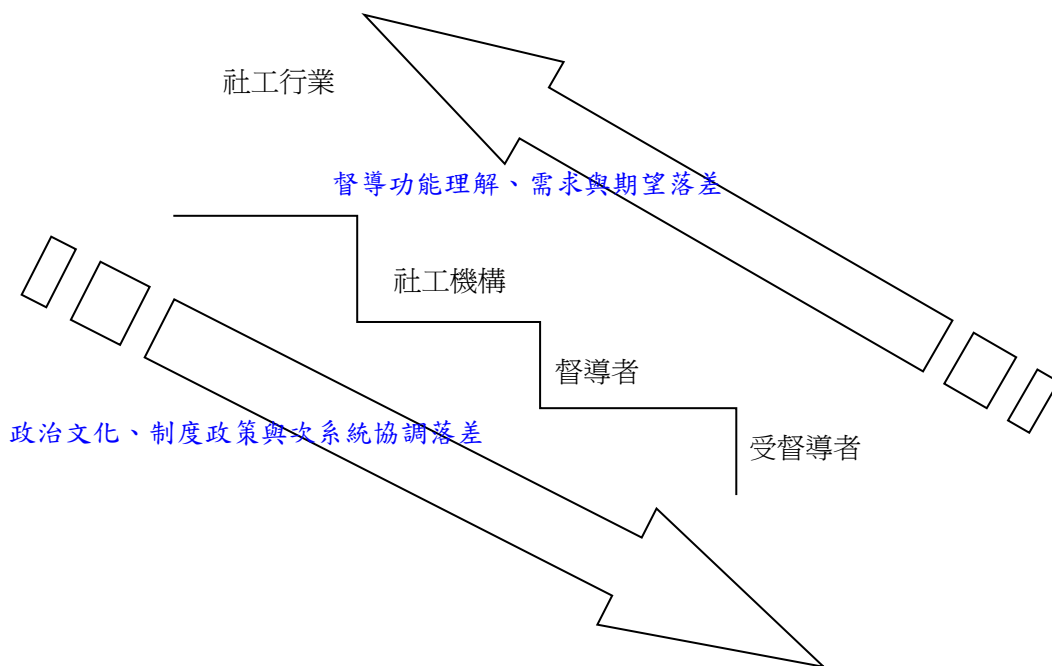


圖 4-1 社會工作專業督導概念內涵落差示意圖

如上圖所示，從「符號互動論」的角度來解讀和理解督導功能脈絡環境與主體知覺之間的關係，由于大陸社会工作「自上而下」推动与深圳社会工作专业督導「由外及內」的发展。這造成了外在系統脈絡與內在主體知覺之間兩方向的張力與斷裂：一方面體現在是在「督導關係內部」之督導者與受督導者對督導角色與功能之理解的需求、期望、專業價值與權力關係之間的斷裂；另一方面呈現著在「督導關係所處環境脈絡」之政治文化、制度政策、次系統關係與協調之間的斷裂，而不同利益相關人的權力落差會一層一層地衝擊督導關係的基礎，這些都構成了督導功能發揮與關係發展之中的脈絡動力或壓力。

大陸社會政治文化脈絡與社會工作發展階段，構成了本土社會工作督導「構念化」之意義脈絡，督導者的反思和其他利益相關者的訴求指涉了社會工作專業督導的功能內涵需要補充和本土化地運用。因政治、文化、社會脈絡與服務環境之影響，不同利益持份者對督導功能內涵有不同之理解與期望差異，這使得在本土社會工作督導功能性概念內涵新增了引導與協調功能，將不同利益相關人對社會工作專業督導角色與功能之理解和期望整理如表 4-1 所示：

表 4-1 利益相關人對社會工作專業督導角色功能理解與期望

利益相關人	對督導角色之理解	督導功能之期望
督導者	純粹的專家顧問之角色	教育、行政
受督導者	管理者、監察員、萬能鑰匙	教育、支持、引導、協調
機構	區域主管、消防員、營銷員	行政、協調、引導
行業協會	形象代言人、後備軍	教育、協調、引導
用人單位	架空、助手	協調、引導

資料來源：研究者根據研究結果編制

如表 4-1 所示，根據以上不同利益相關人對督導角色之理解與督導功能之期望，反映了大陸正處於社會工作發展初期，社會工作專業自主空間與角色尚未明確之時，督導的內涵理解需要從系統政治文化社會脈絡出發，探索符合本土社會工作發展實際情況與目標的督導功能性內涵，達致系統性理解。

貳、督導實務開展情況、反饋與反思

一、督導實務情況與反饋

督導者會根據不同的情境條件權衡不同的因素而調整督導實務方式，包括：督導者的角色定位、特質與工作風格、受督導者的狀態（職位、特質、教育與工作經驗等）、服務環境的工作目標、任務或議題等影響。如表 4-2 所示：

表 4-2 督導結構與功能實務操作架構

結構面向	內容	督導實務方式
督導目標	1.融合性目標：個人目標、工作目標、服務目標 2.使用督導工具：需求評估、擬定目標、督導契約	1.因人而異 2.脈絡、情境調整 3.主動建立結構 4.綜融不同目標
督導對象	1.個人：督導助理、一線社工、行政/活動輔助 2.團隊：團隊形式、領域分工	1.因材、因需、因情境施教 2.團隊建設 3.分層級督導
督導內容	專業服務、對外溝通、情緒支持、個人成長、專業成長、行業發展、團隊建設、行政管理、服務規劃等	1.因受督導者發展階段而調整 2.因情境、議題與任務而設定 3.互動的擬定方式
督導形式	個別、團體、朋輩、現場、培訓、文書	1.根據督導目標、對象與內容進行選擇 2.受督導者過往的受督導者經驗影響。
督導的時間和頻率	1.專業服務項目：1-2 天/月/項目點 2.行政崗位：1-2 小時/月/崗位	1.根據受督導者需求、任務的緊急性與項目的週期，調整督導時間和頻率； 2.隨時提供應急性督導支持。
督導地點	以受督導者服務場所為主、非坐班制	盡量在受督導者工作場所陪伴辦公

資料來源：研究者根據研究結果編制

儘管有經驗的督導者會依據不同的督導情境與個人經驗發展出不同的督導風格、督導目標、督導時間、投入與督導形式。在不同的督導目標、對象、內容、形式、時間與場地等督導實務的反饋之中，督導者和受督導者都認為有如下困難：其一，督導角色與目標過多，難以集中發揮督導效能；其二，督導者與受督導者專業知識和經驗受限，難以應付服務發展與督導領域日新月異之挑戰；其三，督導頻率與時間過低，督導領域與範圍過廣，督導投入較少或不平均；其四，督導的系統性與結構性都有待提高，這亦與機構管理和督導政策的滯後發展有關。最後，受督導者會根據過往的受督導經驗、個人知識與服務環境，對督導的形式、時間與結構模型（個別督導、小組督導亦或自主實務）等有不同期望和評價，督導者需要據此進行評估與調整。

二、督導實務反思：階段性成長與督導功能反思

這種挑戰與機遇並存的情況下，有經驗的督導者們會結合本土脈絡環境情況而反思和調整，經歷三個階段，首先是初期的「專業自居」狀態；其次是實踐中的經驗撞牆；最後是成熟期的轉變摸索，進行社會工作專業督導概念內涵的本土化批判反思，並通過督導實務對督導功能進行轉化與創新，包括：開拓視野、連結情境脈絡、權衡各方利益、平衡督導角色與綜融地發揮督導功能。在不斷的探索與嘗試之後，督導者們探尋到求同存異的角色定位，即「專業導向」，然而，「專業」之督導目標亦有很多面向，包括：專業空間、專業發展、專業服務亦或專業形象，不同的目標會指涉不同的利益持份者之利益，包括針對受督導者之專業能力與專業空間、針對社工機構之專業績效、針對社工事業之專業價值觀、專業歸屬感、職業前景與職業規劃，以及針對用人單位與服務之專業成效等。故督導者應該更加注重專業導向、情境脈絡與受督導者需求三方面之系統連結與權衡比較，從純粹的教育、行政與支持三大功能，轉為發揮調解與引導功能，如：通過調解功能，讓受督導者瞭解到服務單位/用人單位與其他合作單位的功能與角色，如何與其合作與溝通策略等；其次，通過引導功能，針對不同階段、非專業與跨專業之受督導者做社工事業導向，提高其社會工作事業投入感與規劃。

叁、社會工作專業督導功能性內涵

為滿足以上不同利益相關人之期望與需要，中國大陸的社會工作發展具有歷

史性、文化性與政治性特質。結合本研究之研究目的，通過經驗資料的收集與分析結論，探尋在真正的大陸社會工作實務環境之中，社會工作專業督導真正的角色與功能。因此，本研究從經驗取向、而非規範取向或實用取向（李曉鳳，2016），來探討本土社會工作專業督導功能性內涵。系統脈絡對督導功能之理解和期望以及督導實務中的經驗反思，呈現了中國大陸社會工作督導發展的挑戰和任務：一是連結政治文化社會脈絡之中不同利益相關人的期望並回應；二是出於服務專業空間的受限與拓展；三是基於受督導者專業成長與人力發展之挑戰；四是由於本土社會工作督導專業能力欠缺與實務經驗成長之困境。

在中國大陸社會工作專業與職業發展空間尚未理想的狀態下，督導者可以作為直接實務與職業空間的拓展者、澄清者與示範者的角色。Karvinen-Niinikoski 等（2017）認為職業價值觀和興趣是為專業領域提供合法性和理由的專業知識的重要組成部分。在日常實務中，這些價值和利益是模糊的，需要專業的思考。從某種意義上說，督導可以看作是以專業自主為重點的一種促進職業興趣和合法性的機制。因此，督導也是職業發展和職業理想的不斷發展，解決工作問題與緩解工作壓力。因此，本文提出本土督導應發揮引導與協調之功能，以整合不同利益相關人之期望，拓展社會工作專業空間與事業平台，以間接滿足受督導者專業成長之需要。基於此，本研究對行政、教育、支持、引導與協調五大督導功能內涵進行補充說明，並認為督導者要根據情境脈絡、督導關係狀態、受督導者需求、督導議題與任務目標，綜融與權變地運用五種督導功能。

本研究在 Richards et al（1990）與 Morrison（2005）的社會工作督導四功能內涵的基礎上，將「調解」（mediation）功能改為更符合中國文化內涵與系統脈絡之名詞，即「協調」功能，同時補充了「引導」功能。結合研究資料，本研究提出五種社會工作專業督導功能內涵如表 4-3 所示：

表 4-3 綜融性社會工作專業督導功能性內涵

督導功能	標的	內涵	內容		
			專業發展	組織績效	成长性議題
教育	專業	專業知識、技巧與經驗的成長，促進專業能力	連結理論與實務知識，並探索實踐專業守則與價值倫理	瞭解社會與機構政策，掌握服務程序與工作技巧	「成為專業性的我」：反思作為一個反思個人與工作經驗，擬定個人學習成長計劃，提高專業服務能力。
協調	系統	協調團隊、機構、服務環境等利益相關部門之脈絡關係，營造系統間的專業空間	探尋跨部門合作，確保角色清晰以及多個機構有效合作，建立明確與自主的專業空間	聯繫更廣泛的績效管理目標、完善跨部門合作分工與任務指標	「成為社會性的我」：瞭解系統關係、規則與自身角色，促進學習社會融入與跨專業學習，提高與其他系統之配合能力。
引導	事業	促進受督導者進入、瞭解與適應社工行業，增強事業投入感與明確規劃。	運用批判性反思，提高專業價值觀與倫理觀的本土化反思與實踐能力，促進專業融入感	促進組織使命、文化、戰略目標與人力支持之融合，保障專業人員穩定性與發展空間	「成為事業性的我」：促進從學生到工作者、從跨專業到本專業、非投入到主動之轉變，擬定事業規劃，提高工作動機。
行政	組織	組織政策與規則的正確性、有效性和執行的適切性與組織績效的最大化。	關注服務成本與成效，設計最大效益的專業服務體系	通過行政、獎勵與強制等手段，確保組織工作政策、程序、目標的有效執行	「成為組織中的我」：促進受督導者依照組織政策與程序建立良好的工作系統與規範，提高工作績效。

支持	個人	緩解因工作壓力帶來的情緒與士氣問題，提高個人滿足感。	為專業服務發展提供工具性與資訊性支持，搭建服務資源網絡。	分析內外部政策或流程之中造成工作壓力的癥結，並予以修正，同時通過績效、獎勵與組織文化建設，發展組織支持網絡。	「成為平衡的我」調適工作與生活之平衡，緩解內外部壓力與工作耗竭問題，提高工作抗壓性。
----	----	----------------------------	------------------------------	--	--

資料來源：研究者根據研究結論編制

如上表所示，深圳正处于社会服务从公部门向第三部门转移的阶段，社会工作发展尚处于开拓时期，社会工作目标与角色不明、专业服务与资源尚待开拓、社会各界对社会工作的瞭解度不够的时期，这就需要督导者反思如何将社會工作專業價值與本土實務環境相結合（Mo & Tsui, 2016）。而这种反思是多重意涵与目标的，它体现在专业知识与本土实务环境的契合；社会工作专业价值伦理与本土政治和文化脉络的融合；个人发展与服务需求、职业发展和专业发展的吻合；利益持份者的期望与社会工作发展目标的调合。督导者需要通过从系统脉络与督导目标出发，依据不同的情境议题，综融和平衡第发挥教育、支持、协调、引导与行政五种督导功能。

肆、本章小結

本章通過訪談資料所顯示的督導功能概念內涵的理解、實務與反思三個階段之經驗的探討，呈現了中國大陸社會工作專業督導從斷裂、撞牆到轉變與整合的階段性發展階段性經驗。

（一）斷裂的利益持份者督導功能之理解與期待。深圳社會工作發展的系統脈絡之中，不同的利益持份者對社會工作專業督導功能的理解與期望是多元與矛盾的，呈現著斷裂的樣態，這造成外部系統脈絡與內部督導關係之間的張力，這種張力也造成了不同的督導功能需求與內涵意義，對本土督導功能成效之發揮造成挑戰。

（二）撞牆的社會工作專業督導實務經驗。在此系統脈絡之下，督導者會根據情境環境、受督導者的需求與特質等來發揮不同督導功能，包括督導目標、對象、形式、內容、時間與地點的操作，但在此過程中，遇到身份認同、自身角色定位、工作壓力與專業空間等一系列困難，進而督導成效亦受督導影響，如：受督導者認為督導者角色過多、督導投入與支持較少。

（三）轉變與整合的督導功能性內涵。在經歷以上斷裂與撞牆之經驗後，督導者與受督導者會綜融與分析不同利益持份者之期待，對督導功能內涵提出新的理解與反思，並根據情境脈絡調整督導功能。據此，本研究提出「綜融性社會工作專業督導功能性內涵」，包括：引導、教育、支持、協調與行政功能，並對五

種督導功能內涵與內容進行了整理與說明。

第五章 社會工作專業督導動力關係之發展

本章將依據訪談資料歸納與總結深圳社會工作專業督導關係之動力發展經驗與知覺，並回答如下研究問題：其一，社會工作專業督導關係的關係發展啟源基礎為何？督導者與受督導者對督導關係發展的需求與期望為何？其二，督導動力關係之發展元素為何？這些元素是如何發展起來的？包括：1.督導者與受督導者之權力關係如何發展（權力之認知、來源與使用）？2.如何達成「共享之意義」（共享的內容與工具、探索方式）？3.如何發展「信任」關係（發展歷程與經驗反思）？4.「互賴」關係（互賴關係的基礎、議題與反思）為何？在督導關係的動力因子發展過程中，遇到何種挑戰與困難？其三，在不同的關係發展元素的構成之下會形成何種類型之督導關係？不同類型督導關係的督導成效如何？

第一節 社會工作專業督導關係發展基礎

壹、關係啟源：督導關係之發展基礎

訪談資料顯示，督導者和受督導者的督導關係之建構與發展是基於一定的基礎與契機之上的，這表現在四個方面：一是以基本關係型態是以「工作關係」為基本樣態；二是以能力認可為關係發展準則；三是以道德品質與價值觀一致性為篩選標準；四是一個人背景與特質契合為深入契機。

一、「工作關係」為基本樣態

督導者和受督導者都認為督導關係是建立在「工作關係」基礎上的，即關係的開展是基於督導者與受督導者在組織內「上下級關係」職位為基礎，這種關係基礎構成了督導關係發展初期的權力落差感與依附感，亦是督導關係的基本樣態。在督導關係發展之中，如果出現其他可能會影響工作關係的關係形式時（如：治療關係、過多的私人關係），督導者和受督導者都會有意識地避免或調整。一位擔任督導助理的受督導者認為一線社工的個別情緒問題是否要處理的時候，他認為那是治療的範圍，在不影響工作狀態的時候，還是不要處理：「我一定會說我希望把她的崗位調整為能滿足工作任務的一個狀態，而不是說把她的個人問題解決，我不會說揪著她一定要找到她，會幫你解決這個東西，調適成非常積極向

上的一個生活狀態，這個的確是我目前力不能及的一個領域」（AE-4-A20）。

因此，工作環境、工作目標、團隊結構、組織政策與程序、督導者與受督導者之職位層級關係落差等，都構成了「工作關係」之基礎，這些政策環境、組織脈絡與程序影響了督導關係發展的基本狀態。

二、能力認可為基準

不約而同，督導者和受督導者之共同的理解都認為督導關係的進一步發展是建立在雙方能力的認可之上，並認為隨著督導者與受督導者各自成長階段、督導關係的發展階段之能力成長，關係可能會有因此而呈現不同之型態，基本上都是一開始有一定權力落差的「師徒關係」/「管理關係」轉向為更為平等的關係，亦是一種逐漸放權之過程：「因為針對不同的階段有不同的狀態……我們也會從師徒關係慢慢過渡到類似一種導師制形式的關係，從全方位我來把控你的發展路線，然後慢慢地後面就是你自己去選擇你自己的發展，然後我只是做一些輔助性的支持……單個社工我看到他的能力的成長，所以對於他的束縛會慢慢變少」（AR-2-2-A1-2）。

當督導關係發展初期，受督導者無法認同督導者之能力，無法滿足受督導者專業成長之需求，此關係將很難深入發展甚至斷裂，一位受督導者提及其因不滿上一個督導者的實務能力而離職的經驗：「其實主要是感覺沒有成長，就是覺得確實是沒受到很好督導，督導的那個專業能力不強。你不明白或者不懂的地方，他也不明白，他也不懂，他時不時的還問你：『是不是這樣的？你感覺怎麼樣？』我心想，我就是不懂嘛，你都遇到困難了，找督導嘛，他就會給你督導一下，但是，沒有啊，你從那裏得不到你想要的東西。」（AE-7-A5）。

三、道德品質與價值觀為判準

受尊重、同理與支持等社會工作專業價值觀影響，督導者和受督導者都希望專業關係發展之中能夠呈現溫暖、關懷、真誠、相互尊重、理解與包容之氛圍，這構成了對人與人際關係看法的基本假設與信念，這讓社會工作專業督導關係有別於其他工作環境之下的上下級關係。如一位督導者在提及其受督導經驗時，說到其欣賞的督導者特質，包括：真誠、隨和與鎮定：「我喜歡的督導是比較真實的，就是不假，對團隊是能夠比較真實的、比較坦誠的，能夠有什麼說什麼……

還有是要比較鎮定、從容……督導能到團隊裏去，能跟大家打成一片」（AR-6-1-A18）。

四、個人背景與特質為契合

這包含了很多變項：性別、性格、教育與實務經驗、道德、人品與價值觀、工作風格等。資料顯示，督導者傾向重點培養的受督導者，以及受督導者傾愛的督導者，都會根據個人背景與特質上的契合度或互補性，注意調節督導關係之互動與溝通方式。這種個人背景與特質之調適，尤其體現在三個方面：

（一）**性別背景**：本研究之抽樣中，考慮到性別因素對督導關係之可能影響，通過「立意取樣」選取了不同性別搭配之督導者與受督導者對偶督導關係，包括：男男、男女、女男以及女女性別之對偶督導關係。訪談中，受訪者也會談及性別因素對督導關係之影響，顯示了不同性別關係之下對關係界限議題、溝通互動方式、權力來源與權力運用、自主空間、依賴性與獨立性之差異。

例如：一位女性受督導者談到其與男性督導者的關係界限時，私人關係和工作關係呈現明顯的關係界限，會影響到討論的內容與互動的方式：「我認為是應該有界限的，我比如是一個比方啊，比如說對於一個關係中是十，我希望工作關係占 7-8，私人關係占到 1-2 就可以了……女孩子八卦嘛，逛街啊，買衣服啊這些都是可以的呀，男督導就比較難」（AE-7-A55-56）；

又如一位男受督導者經歷過男性與女性督導者，並結合自身經驗提出對不同性別督導者之比較，提出在督導關係之中，期望自己可以多一些工作的自主空間，不希望一直被督促或盯著做事，並認為現在的男督導這種較為放任的督導方式，很符合他的需要：「因為有時候男性可能對一些自主性或是自己策劃啊，主動權比較看重，就不希望是被敦促著走，這也是一個原因……男督導沒有女督導那麼感性，情緒波動那麼敏感，但同時也會給予的意見也會比較客觀，理性，或者說是比較硬邦邦。只能發揮各自的特長異處。」（AE-4-A8-17）；

再如，一位督導者認為男女受督導者的依賴性不同，覺得在對男女受督導說自己的建議和看法時會有不同的處理，並更要注重維護男受督導者的面子：「我的經驗的話，對女性受督導者還比較容易說的直白一些，但對男受督導者就得婉約一點……不過覺得是男生的話，就要顧及他的面子；然後性格特點也會考慮，

比如：自尊心，或是如何表達能讓對方接受……如果是女社工有時候會感覺到他們希望可以明確一點，他想督導告訴她我應該幹嘛」（AR-4-1-A43-44 & AR-4-2-A18）。這種不同性別在自主性與依賴性上的差異，體現男性和女性在權力控制方面的知覺與期待差異，亦符合等蔡曉雯等（2010）的研究結論，即權力是角色與性別的交互作用。

（二）教育與過往之受督導者經驗：本研究的研究參與者之「立意取樣」中，督導者或受督導者的教育背景以及實務經驗也是抽樣差異化標準之一。研究參與者之教育背景以社會工作專業為主，但也有其他專業背景，如：社會學、心理學與對外經濟貿易等專業。不同專業教育背景的督導者與受督導者，再加之過往的受督導經驗中督導關係之體悟，亦會對現有督導關係會對督導關係有不同的理解與知覺。例如：一位心理學專業背景的受督導者，相比較團體督導的方式，更喜歡個別督導，在督導關係中能夠多表達個人的情緒與想法，：「我是學心理學的，我很注重個人內心的一個想法，積累的情緒，我希望他有個空間把它宣洩出來，說出來」（AE-4-A17）。

（三）性格與溝通技巧互補因素：個人之性格因素，如：內向 vs. 外向、主動 vs. 被動、順從 vs. 掌控、保守 vs. 靈活等，均會影響到雙方督導關係的契合度與互補度，甚至可能會影響到關係發展之品質；而溝通技巧，可以彌補性格上的不足或糾正雙方因性格差異所造成的溝通不良。如：傾聽、澄清、提問、自我揭露、情緒管理能力、正向之反饋等。一個督導者談到與受督導者發生衝突之經驗，認為此衝突是基於雙方特質與情緒方面的落差：「發生一種衝突，來自於個人特質、情緒方面」（AR-3-2-Q24-A24）；另一位受督導提及與督導者的互動之中，要注意人際溝通技巧的使用：「督導者和受督導者都要善於傾聽提問」（AE-4-A24）。

以上督導關係發展啓源的分析，是脈絡性、個體性與判斷性的，構成了督導者與受督導者在關係發展初期的必備要件與研判標準，形成了雙方對關係知覺、需求與期望之來源，亦對後面督導關係之走勢、經驗反思與關係動力之發展造成影響。

貳、關係知覺：督導關係之理解、需求與期望

一、督導關係之理解落差：獨立自主 vs. 照顧陪伴

(一) 督導者

1. **工作導向下的權變混合關係。**督導者認為督導關係是以工作目標的達成為導向的，他們的需求主要圍繞在工作的順暢度與受督導者的配合度方面。但是亦會根據關係因素之考量，引入混合性關係，會結合關係性質（發展階段、深入度、默契度）、關係對象（受督導者的特質、能力與發展階段）以及情境條件（工作目標、服務狀態、任務階段與團隊氛圍）三個方面因素的考量進行權變，轉換與不同受督導者關係的理解。因此，受訪的督導者會採用不同的「隱喻」形容督導關係，如：師傅-徒弟、教練-隊員、導師-學生、引導性同事、家長-家庭成員。基於工作目標為主導的關係理解，督導者其一會有意劃清私人關係與工作關係的界限；其二，又注重受督導者獨立自主之工作能力的培養。一位督導者會因應服務發展與受督導者的成長階段與狀況，轉變與受督導者的關係模式：「我也沒有說有一個特定的關係風格，跟這個服務跟項目有階段性，在不同的階段運用不同的風格，比如說一個新的項目肯定是干預的會比較多一點……項目穩定了之後或者是已經進入軌道之後，那肯定會用陪伴型的形式跟他們一起成長……中心主任也是有很多年的經驗了，我就會用稍微用一些放任的互動形式」（AR-3-1-A34）。

2. **照顧性關係。**基於華人類家庭的關係文化性上，督導者對督導關係之理解也體現在「照顧」性方面，這體現著受督導者對督導者的依賴，這種依賴體不僅體現在工作上，還體體現在個人與生活上的。而有趣的是不同性別的督導者對「照顧」之理解有所不同，男督導者會側重在「工作擔當」與「保護」；而女性督導者則側重在「生活陪伴」與「陪伴」，這體現在性別對文化與權力之影響。一位男督導者談到：「說有個比喻那可能還會真的比自己當做家長，家長就是說，他們會覺得受保護也好，受督導罩著也好，還是會給他們有這麼一個感覺，他才能夠會比較容易信任你，就是發生事情有督導撐著」（AR-4-2-A41）；而另一位女督導者談到「我覺得我在督導關係應該像『教練』，因為我覺得教練不只是技能的，也有生活的、陪伴的」（AR-7-2-A11）。

3. **調整關係初期的平等關係，正視職權。**其一，受平等、自主與尊重等社會

工作專業價值觀之影響；其二，很多督導者都是從與受督導者的平級同事的關係中升任至督導的職位，在督導關係中會有同伴與朋友關係的混合狀態；其三，很多本土督導者認為自身的專業實務經驗不如香港督導等外聘督導那麼豐富，故知識經驗儲備與受督導者落差不是很大。基於以上三方面之考量，很多新上崗的督導者會希望建立比較平等的督導關係，但隨著工作之開展，其發現過多的私人關係與平級狀態不利於任務的執行時，他們調整自己的關係期待，正視層級關係，或者真正運用職權，去推動工作成效之達成：「前兩年我可能覺得我更想跟大家建立一種同伴的關係，現在，我更想往管理者的方向去推」（AR-8-1-A19）。

4.在給受督導者賦權的過程中增能與使能。對督導者來說，督導功能的發揮和照顧性關係的發展，都是為了讓受督導者在這個過程中拓展工作專業空間、提升工作能力與增強工作效能感，以便降低社工對其的依賴，也慢慢降低雙方互動的程度、督導時間和頻率上的投入。然而對很多受督導者來說，如果督導者缺乏照顧與陪伴性關係，急於賦權並讓受督導者獨立自主，可能會讓受督導者感到對督導關係的失望，如：覺得督導者不夠投入與關注，故賦權、照顧與需求滿足三者是平行與互補之關係：「雖然我自己的目標是希望可以賦權多一點給他，但是從整體的能力來說，他還是相對於不太足，所以需要多一點去引導。不過我跟另外一個中心主任就更像朋輩一樣的關係」（AR-3-2-A16）。

（二）受督導者

1.需求滿足導向。受督導者會認為督導關係應以滿足其需求為導向，受督導更期望督導者能夠更加引領、關懷、支持、投入與照顧的需要。而在訪談中，受督導者的需求表現是多元的，包括：工作成就、專業成長、個人發展、實際利益、生活照料與情感慰藉等等。因此，受督導者除了督導者能夠通過發揮督導功能滿足其專業成長之需要，這亦與本研究第四章所總結社會工作專業督導所要發揮的五項督導功能相契合，因此，督導功能是否有效發揮，是滿足督導需求與發展督導關係的基礎。此外，督導者還需要情感之投入與生活上的關懷，相比較督導者，受督導者對督導關係的比喻體現出依賴性與生活化，如：領航者-舵手、大朋友-小朋友等：「我覺得督導關係不是師徒，也不是家人，不是夥伴，我覺得更像一種大朋友帶小朋友。就像小孩子一起玩，然後有年紀大一點的，也不能說年紀大，反正就是一些大朋友他有更多的玩的經驗，他有更多的玩的地方，玩的經驗，

玩的方法大朋友帶小朋友，夥伴啊，比較平等」(AE-7-A24)。

2.權力落差感較強。一方面，受督導者理解的督導關係權力落差比督導者所期望的更大，很多受督導者會在關係初期感覺到關係的壓力：「一開始的時候是很怕見督導的，很多東西自己不會……怕會被批評不好……但是到後面的話我們兩之間有這麼長時間的接觸，而且他一直是我的督導，關係也會近一點，工作氛圍變得更輕鬆一點」(AE-2-A15)；另一方面，隨著督導關係的發展、督導者的賦權與受督導者的成長，受督導者感知的權力落差會慢慢下降，因此，會用較為平級一點的名詞來比喻督導關係，如：「我覺得督導像我的老大哥，我有需要的時候會罩著我，但有能相互平等地去討論和對話」(AE-2-A25)。

二、督導者與受督導者督導關係需求、功能與期望之比較

(一) 督導關係之共同理解與期望

無論是督導者亦或是受督導者，都希望督導關係可以更加平等、相互支持、陪伴和照顧，這是建立在相互尊重、成長與能力認可、相互瞭解、相互信任和滿足實際需要的基礎之上的。這體現出督導關係之中的期望與目標：

1.平等的督導關係。平等的督導關係體現在雙方相互尊重，並在安全的關係之中能夠真誠地溝通、對話與相互理解：「督導的關係肯定是雙方是一個平等的，然後在督導的過程中是一個很輕鬆的一個氛圍，平等是體現在由兩個人的那種真正的就是對話，比如說：他尊重你呀，這是真正能平等」(AE-2-A72)。

2.陪伴的督導關係。包括：實質上的陪伴，即「一起做」(work with)；亦有理解和情緒上的陪伴，即「感同身受」(feel with)；亦有面對困難情境中的「有難同當」(face with)；還有引導功能中的以身作則和榜樣示範。「而我當初最大的問題就是心裏的一個落差的特別委屈，所以他更多的是用一種情感上的支持吧，所以特殊的體驗就是我在那哇哇的哭(笑)，然後他就在旁邊支持你，我的體驗當時感覺挺不好意思的，哪里有在督導面前流眼淚的(笑)……我當時是我自己的體驗，我感覺到我的督導也是沒有關係，他就在那裏一直是很溫柔看著你，對著你笑，眼神對你這就是一些技巧吧，反正讓你感覺到被關注、被理解、被支持這種，所以這個體驗還是滿足的」(AE-7-A14)。

3.照顧的督導關係。照顧是一種督導者在職權上的擔當，包括：一是受督導者有問題時候的立即性、具體性與實質的支持、擔當與反饋；二是一種利益、價值觀與目標上的共享；三是一種生活上或私人上的關愛或器重，如。「社工希望督導在他有問題的時候及時出現，而不是現在亟需督導支持，督導過兩個星期才能來」（AR-6-2-A15）。

因此「陪伴」是精神和心理上的慰藉和支持，「照顧」是實際困難中的扶持、實質需求的滿足和利益共享，陪伴關係中督導關係更加平等，照顧關係中的受督導者對督導者更加依賴。這是華人文化脈絡之下督導者和受督導者在關係之中的共同需要，然而，由於督導者一直被武裝為「強者」，一直以來，其被理解、被擔待、被陪伴與被照顧的需求都是被忽略的，這也是督導關係理論與研究之中的空白之處。

（二）督導關係之需求與期望差異性比較

從以上訪談資料所呈現的情況來看，督導者和受督導者對關係之理解與期望略有差異，這體現在督導關係的理解、比喻、期望與需求的表達上：

1.關係的理解：督導者認為督導關係是發生在工作環境之下的，即保持工作關係為主；而受督導者則期望督導關係可以發生在工作以外的環境之下，亦即可能通過混合性關係來提供全方面的支持與照顧，但所有的督導者都認為較難有精力去關注工作以外受督導者的成長狀況。

2.關係的比喻：督導者將督導關係比喻成「師徒」、「教練/導師」與「家長」等，這體現著督導關係之中的位階差距；而受督導者則將督導者比喻成「領航者」與「大朋友」等，其希望督導關係能夠更加緊密，督導者應更加發揮榜樣示範的作用，而非管控的角色。

3.關係發展的未來期望——獨立 vs.依附：督導者希望慢慢弱化這種受督導者「依附」於其的督導關係，受督導者能夠更加工作自主；而受督導者則呈現兩種極端：新上崗之受督導者表現出對督導者的極大「依賴」；有一定經驗的受督導者則呈現「混合」的依賴狀態，一般工作狀態下希望督導者充分授權、不要過多干預與問責；但在出現工作困難、壓力與危機的狀態下希望督導者能夠及時承擔與發揮支持作用。

4.督導關係之需求表達：督導者的需求主要體現在彼此的支持、配合與尊重上。而受督導者的需求更加多元、敏感或個體化，如：價值歸屬、個別的關注、私人的照顧與情感的支持等，這些需求也需要督導者發揮不同的督導功能和角色來滿足；此外，因督導關係是基於不對等的工作關係為基礎，督導者和受督導的需求的表達是不平等的，受督導者的需求是主動探索的，但督導者的需求總是被迴避與掩蓋。本研究將督導關係中的需求進行歸納整理，發現督導關係中的六種需求，分別是：得到指導（行政指令、知識與經驗傳遞）、理解與撫慰（情緒與角色同理）、社會整合（團隊支持與凝聚力）、依附（情感）、價值的保證（專業使命、價值與目標）、可靠的聯盟（默契、風險擔當、利益共享）。需求層次如圖 5-1 所示：

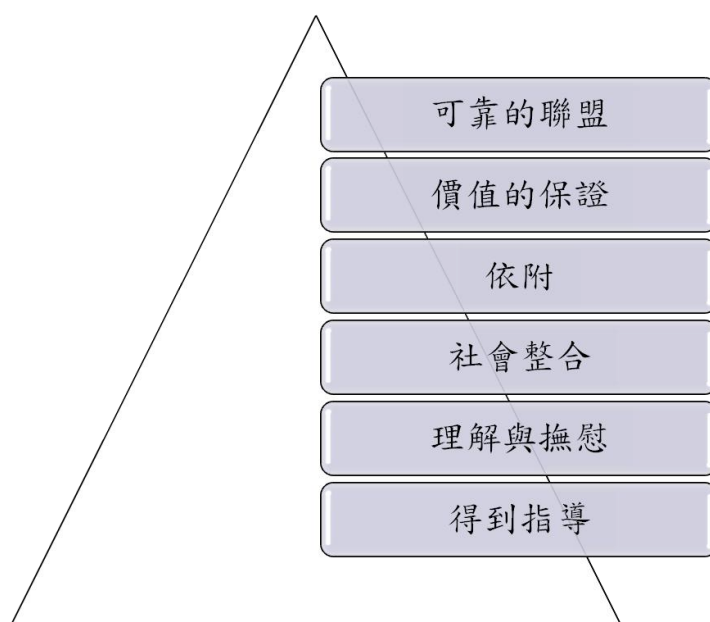


圖 5-1 督導關係需求示意圖

如上圖所示，督導者和受督導者在督導關係之中會有類似或不同之需求，而這些需求需要督導者發揮不同的督導功能以滿足，因此，督導者需要真正評估雙方關係之需求與配合度，及時調整督導功能與權力之使用策略，根據督導關係發展之不同階段與狀態，運用關係之動力元素的發展，促進督導關係之發展。因此，督導關係的期望受到四個維度之影響：一是督導關係發展階段，即時間長短與互動深淺；二是三個相輔相成之元素，包括：督導者對受督導者之增能、督導關係之需求滿足、督導者對受督導者之照顧與陪伴感。尤為需要注意的是，基於受

訪者背景因素之影響，不同性別的、不同關係特質的督導者和受督導對自主與依賴、照顧和陪伴的需求是不同的，此需要督導者在督導關係動力元素之發展中把握與調整。

結合本章第一節所探討督導關係發展之啓源與第二節督導關係的需求，結合兩者而論之，可發現決定督導關係發展型態的關係基礎有三，分別是：一是以組織賦予關係主體的職責與角色、個人已經具備的個性、特質與背景等構成的「既定基礎」；二是以雙方對督導關係之需求類別與程度構成的「需求基礎」；三是以雙方在督導關係互動中的情感投入與情感依附為基礎構成的「情感基礎」，這三種基礎的比重與傾斜會構成不同的督導關係發展類型。

第二節 督導動力關係之發展元素：信任、互賴、共享與權力

訪談資料顯示，社會工作專業督導動力關係之發展元素有四，分別是：形成安全性關係的「信任」、形成依賴性關係的「互賴」，以及聯盟性關係的「共享」，另外還有貫穿在以上三個元素之中的核心元素「權力」。

壹、信任的關係：基礎、經驗與反思

信任（trust）是督導關係的基礎，其表明一個人願意去相信另外一個人，並對他的言行、指令與要求等產生相信的認知和認可。通過信任可以建立一個安全性關係，這是督導者發揮影響力的基本條件之一。

一、信任的基礎

信任是建立一個安全的關係的基礎，訪談結果顯示，安全應包括物理環境安全與心理安全。

（一）**物理安全**：係指雙方之工作場所、工作空間等的距離或落差，如：大多數的受訪督導者督導的服務地域都過大，督導者和受督導者工作的距離甚遠，督導者能及時瞭解受督導者的工作情況和服務環境，並提供有效的支持較弱，這就構成了物理環境的不安全因素。

（二）**心理安全**：係指雙方有充分的自主權、不會有溝通和關係互動中的戒備與鼓勵，能夠真誠一致的自我展示，以及有問題和困難時能夠相互的擔當和陪伴。因此，心理安全含兩個層次：一方面是工作中的心理安全，包括三個方面：一是和諧、尊重與支持性的工作氛圍；二是工作成效的可預測性和可依靠性；三是授權、分工與風險承擔；另一方面是個人特質、品德、價值觀與情感投入的可信任性。

1. **工作結構面中的心理安全**。這是來自於：（1）和諧的工作關係、氛圍與環境。這主要體現在尊重自主、授權與問題擔當等權力的運用：「他給我更多的權力的話，促進我自己能力一方面的一些成長，也會讓自己覺得管的事情也越來越多了，感覺自己的能力也會越來越好，感覺比較受信任或者怎麼樣……所以被授權也是一種被信任」（AE-2-A54）。

(2) 可預測性和可依靠性，包括政策、程序與旨意之執行、彼此的擔當與負責。如受督導者出現問題和困難的時候的督導者會主動承擔責任，讓對方沒有執行、挑戰或創新上的後顧之憂：「我經常跟我的督導助理說：『你去做，我幫你背黑鍋！』意思就是說，我給你任務，雖然這個任務是你的短板或痛處，但你必須要儘量做到最好，及時不能盡如人意，這沒關係，有事情一起扛，反正我也不會躲，對上面我會幫你扛，對下面來說，你儘量去做，後面彌補性的工作是你自己要去處理的」(AR-4-2-A32)；而督導者分配緊急任務時，受督導者也願意放下懷疑去配合和執行，避免抗拒與權力的遊戲行爲之出現：「我覺得只有這個信任關係建立起來以後，他能夠感覺關鍵時候我會保護他、考慮他的立場，就不會有這麼戒備的心理了.....好像信任關係到了一定程度就不會有這個顧慮.....當有這個信任關係的時候，你再去安排或分配一些東西的時候，不會有那麼多的顧慮.....因為就是當你信任關係不太好的時候，這些會打折扣的，就是對方拿一個折扣的東西給你，那個成本也會很高啦.....如果信任關係建立的好的話，就比較容易討論」(AR-4-1-A38-44)。

2.個體與知覺面的信任，這體個人特質與正向增能。

(1) 個人特質：責任感、真誠、投入、言出必行與表裡如一。「我覺得大家看到我是真實又努力的人吧.....我答應大家的事情，我一定會做到.....如果真的做不到的時候要給出過硬的理由和補償的措施，大家就會覺得督導是可以信任的.....而且對機構的政策的理解的話，自己要先理解透了，再跟團隊成員有一個傳遞的過程中，就會真實的、準確的」(AR-6-2-A42)。是通過自我揭露與混合關係達到個人表裡如一的整合和一致性：「包括對有些受督導者我會跟他們談私人生活裏的一些話題，然後我也不會隱藏我的一些想法，甚至我的想法會超出過往的他們對我習慣的認知，但是我並不會很掖著，他們也會覺得信任感也會來自於這種自我披露」(AR-2-2-A35-39)。

(2) 正向增能：共同面對情境壓力中正向的支持與力量感。「督導跟我說你一定可以的.....我覺得這種，就是我覺得瞬間好像我是可以做這個，領導都覺得我可以做，那我一個定可以做的，然後就感覺也可以繼續做下去」(AE-2-A15)。

綜上所述，信任應該包括個人特質能夠讓人信任、關係互動發展信任關係，

以及物理與脈絡環境面營造信任空間。信任的發展包括兩方面的要素：1.個人特質面：（1）外在行爲（可預測性、一致性、表裡如一、工作執行與操守）；（2）勝任能力（知識與技能）；（3）價值導向（專業價值觀、工作主動性與投入）；（4）人格特質（誠信、真誠、踏實、言出必行等）；2.關係互動面：（1）共患難、不離棄；（2）陪伴、理解與支持；（3）授權、增能與自主；（4）心理預期與經驗檢驗；（5）互動時間長短、密度與深度。3.物理與脈絡背景面：（1）組織開放、包容與接納的文化與氛圍；（2）團隊的和諧與支持氛圍；（3）實務政策程序的一致性與專業自主空間；（4）工作環境的安全、健康與私密。因此，督導關係之中信任的概念與內涵是脈絡性、互動性與個體性的。

二、信任關係的發展經驗

（一）初步關係——主觀判斷

根據訪談資料，督導者和受督導者彼此的信任會受到主觀因素的影響，包括：一方面是個人經驗、特質與性格的契合；另一方面是理論認知與價值觀之一致性。如一位督導者談到：「因為我本身就是要求比較高的人，就是完美主義的人，如果說是特質跟我比較相似的話，當然我從理解方面就會有這個信任」（AR-3-2-A38）。

（二）願意信任——經驗檢驗

因受督導社會工作專業價值觀的影響，很多督導者坦言在關係的初期就願意信任受督導者，認為其有能力和主動性去投入工作：「我這個人是比較容易信任人的，通常一開始都是信任的，通常後來才發現原來是這樣子的！」（AR-4-2-A28）；受督導者也認為督導者應該是無條件支持與信任受督導者的：「我覺得我的督導應該是隨時信任我的，是要站在我的立場上。比如說要跟社工站在一起，而不是一味的指責他做得不好或者怎麼樣子」（AE-2-A65）。然而，在經過任務執行、問題解決與危機事件的時候，就通過事件經驗的驗證而去評估和調整信任關係：「發生一些特殊情況或者是一些具體的事情的時候，我可能會去調整，去評估」（AR-4-2-A28），這亦說明中西方信任之差距：西方的督導關係是建立在「契約關係」基礎之上的，華人文化脈絡之下督導關係可能更多地建立於實質性或實用主義之信任關係之上。這種信任檢驗體現在兩方面的指標：一

是任務導向的:是否有處理問題和執行任務的能力和動力；二是價值與關係導向的：即在壓力與困境面前，能夠相互陪伴、擔當與互相照顧：「我覺得督導應該跟社工是一條繩上的螞蚱.....能夠跟大家站在一起的」（AE-2-A65）。

（三）適當收權——風險規避與管理

結合以上經驗檢驗，雙方對彼此的工作與擔當能力有了評估，督導者也會結合經驗反思，建立一個評量標準，即根據任務難度、外部風險、理解與執行能力等，決定什麼情況下授權，以及什麼情況下放權：「如果有些團隊，可能也會有外部因素，也有團隊內部因素，比如服務偏差比較大，這個就是風險了吧，那我的督導方式就會做轉化，比如對帶領者做更多的個別督導，當然也會適當地收回一些權力」（AR-3-2-A37）。

三、信任關係發展之經驗反思

（一）信任的若即若離、如影隨形：互敬互愛、有難頂上。

訪談資料顯示，大部分的受督導者一方面都希望在日常工作中充分被尊重、信任並給予專業空間：「我覺得還是給彼此的一個空間吧，因為就是說，希望的就是說 我們之間在討論問題的時候，你有你的空間、我有我的空間.....我不喜歡有些督導，會給你預測很多東西啊，經常問你進展啊，提很多建議啊」（AE-2-A72）；

另一方面，又希望在其能力解決不了、工作有困難及有壓力的狀況下，督導者能夠及時介入與提供支持：「督導這個無形的支持，因為它給我感覺到的是一個很大的信任，對我的一個認可、一個支持、支持我的工作。讓我做的很有底氣，讓我無論遇到什麼，那我想著第一個說，我不用擔心，我有督導，有***督導在，我可以問他怎麼辦，就是這個很關鍵。以前也沒有意識到這個督導模式，但是他不是跟著我，是給我一個空間，背後支持我去做，其實也是一種督導的方式」（AE-4-A6）。

這種關係狀態是平時能夠「互敬互愛」；關鍵時刻「有難頂上」既被充分授權又被充分支持的狀態。這種既若即若離又如影隨形的關係狀態需要被督導者在發展信任中所警醒的，並避免兩種關係狀態：無微不至的照顧和事事關切，以及

放任不管和自主發展，一種是權力的過涉、一種是權力的放棄，兩種狀態都不利於信任關係之發展。

（二）不同性別對所謂信任的影響：何謂安全感？

訪談資料顯示，不同性別的督導者和受督導者對信任之安全感的期望、理解和操作方式會有所差異，其實這體現在督導功能的使用方式和權力的滲透方式而造成的信任差異，如：女性受督導者可能希望在有需要的時候多些支持和明確的建議，即心理上的同理、陪伴與支持、工作上的被照顧；男性受督導者可能會希望更多的自主空間或一種工作同盟式的默契是一種安全感，即心理上的尊重、工作上的授權：「對於男性來說吧，這種感覺的像是默契或者是被信任被信賴，對他來說是一個很好的成就感，對他來講，這種才是安全感，就不像女生，女生就會覺得這個為什麼不過問，我好想心理沒底那種感覺」（AR-4-2-Q30）。

貳、互賴：人情、投入、利益、需求與滿足

隨著關係之發展，督導者和受督導者會加大互動的深度和廣度，持續地在關係中投入情感、資源與時間，進而通過交換滿足彼此對關係需求，從而形成相互依賴與滿足的督導關係，這便形成「互賴關係」。

一、互賴關係的基礎

（一）歸屬性關係——人情與報之運作

歸屬性關係之達成是基於在督導者和受督導者的相互關照、情感投入、利益共享，這亦體現在華人文化之「報」的觀念——「你敬我一尺、我還你一丈」，在你來我往之投入與交換之中，利益與情感關係逐漸捆綁在一起，形成更加混合狀態之關係，這種雙方彼此相互的投資和期望回報，讓這種關係更加難以割捨。如有位督導提及，彼此的擔當也是人情的交換：「人情肯定是有的在裡面……而且還有一點就是說，一般來說，一個團隊除了什麼簞子，高層不會責怪到具體的人，扛下來都是我來扛。我會跟中心主任說，對上面我來扛、對下面你來負責，只要出了任何問題，他就會發現，這種合作是真實的分工」（AR-2-2-A37）。而在雙方在關係中持續的投入和付出，雙方會達成相互不計回報的對彼此照顧、陪伴與擔當，最後從一般性混合性關係達到「歸屬性關係」（communal relationships）

的狀況。

（二）需求滿足——關係依賴度與可替代度

如上一節所分析，對督導者或受督導者來說，督導關係的需求是多元的，因雙方需求的程度不同，對關係的依賴度也是不同的。而督導關係的維繫之根本既是雙方是否能夠被彼此需要，且這種需要的滿足是不可代替的：「比如你知道，一般跟父母關係比較親密的小孩，一般需求是比較多的。他才依賴這個關係，他未必是最聽話的那個，他可能是最需要的那個」（AR-7-2-A48）。

（三）長期的關係調適與默契養成

在前述關係的動力之長期發展，包括：共享的意義與信任的累積，督導關係會慢慢磨合成一種雙方不必言語的工作風格、特質、彼此擔當與彼此滿足的默契：「還有就是關係，畢竟他做的不孤單，這麼多年我們倆之間慢慢的也形成了這樣一個磨合，承擔的一個關係。我也挺信任他的，他能給我很多的一些支持」（AE-2-A60）。

（四）照顧與依賴的關係

照顧體現在工作關係與私人關係中的關照，這種關照讓彼此的利益捆綁在一起，包括：工作的擔當、資訊的分享、提供資源與協助、甚至實際的利益的公平分配等，進而雙方獲得利益的捆綁與責任的擔當，在受督導者「還人情債」時，督導者也會受益：「我覺得這兩個是關係的基礎或起點，一個是安全關係的營造，一個是你提供資源，讓他得到很多東西；還有一個就是知識層面，那知識就不用說了，肯定的。還有一個就是機會層面，你是不是有給他培訓、表現自我、思考空間，有足夠的機會給到他。另外還有一個點，我不知道是太功利還是太實際，我把我接到的一些活，我完成不了，我就找我的督導助理讓他做，並給些他報酬……他們就發現至少我在金錢方面沒有坑他們，給到他們高於他們期望值的東西。他們會比較去樂於，第一跟我合作；第二是跟我保持一種好的關係，是一種所謂的合作，而不是僱用。這也是一種交換吧，我給他活，他有收入……」（AR-2-2-A54）。

二、互賴關係之影響與反思：退讓 vs. 界限

（一）移情與界限的議題

雖然互賴的督導關係會進一步加強彼此合作的默契和投入，但是亦會造成一些可能之影響，如：雙方過多的情感投入，過強的照顧與依賴的關係，會產生「移情」(transference) 與「關係界限」(relationship boundary) 等議題，就會造成過多的私人關係與主觀判斷會影響工作關係和客觀判斷。因而，很多督導者在此時都會選擇在照顧的歷程中，慢慢撇清關係界限的做法：「產生移情的階段。就是有的時候所謂的是太『契合』了，雙方的特質契合到什麼狀態，就是說可以全天候跟我配合的，甚至就像我的伴侶一樣，隨時隨到的、隨時就能互相想到的。一旦出現那個人說我想去那個團隊試一下的時候，就會出現『割捨情緒』……然後慢慢的也是一個轉折，我就會嘗試去抽離出來，回顧到工作狀態，有的時候，你作為管理者，你必須要跟你的被管理者或被督導者拉開一個距離，否則有的事情會搞不明……因為有的時候太過希望把這個人拔起來，太過於契合了，太多關注點以後，你就分不清楚，這是你私人情感還是客觀評價……」(AR-2-2-A42-43)。

（二）在互惠關係中及時退讓的「成人之美」

受督導者對督導者過多的依賴，可能會造成其自我成長空間受限，以及如上所說的移情、界限與督導倫理議題的出現。因此，督導者要在受督導者成熟階段，及時退出、授權，改變照顧與陪伴的方式，這亦體現出華人社會之「成人之美」、「謙卑」與「厚德載物」文化的影響。

最資深的一位訪談對象督導者談及督導關係的發展經驗，其說到：「他們起來了，我會刻意地把自己從他們的成長經驗中退出。這種退出反而會讓他們更加認可，我會說是他們能力足夠強，他們會說那是你給機會……我對自己的假設就是，我敬別人一尺，別人會還我一丈。所以不把自己太當回事，反而他們會更加珍惜你的東西。所以這麼去帶人的時候，他們會覺得你比較真誠。關係比較密切的人，會比較認可一些……《易經》裏有說：『天行健，君子以自強不息。地勢坤，君子以厚德載物。』就會告誡自己，除了能力以外，還要讓別人認可你，包括：德性啊、行事風格啊，要讓被人認可你、接受你的東西，也會提醒自己要低調，不要搞得太高調。中國人不是說：『槍打出頭鳥』嗎？就不要太過出頭」。

叁、五共：共存、共行、共思、共情、共享

Kaiser (1997) 認為督導關係有三部分組成：權力或權威、共享的意義、信任。而「工作聯盟」的「共享」係指「共享的意義」(shared meaning)，即督導者和被督導者相互的理解和同意，如：工作期待、任務、服務理念、目標與社工服務價值觀等(陳秋山譯，2008; Bernard & Goodyear, 2004)。然而研究結論表明，本土社會工作專業督導關係之中的「共享」(shared)是多層次並具有豐富內涵的，係指督導者和被督導者，通過督導關係的陪伴與互動，達到「五共」狀態：1.對社工事業的「共存」；2.一起參與工作與實務中的「共行」；3.服務願景、專業理念、價值觀、知識與技巧的「共思」；4.工作壓力與感受的「共情」；5.利益與危機的「共享」。通過五個層面的共享，督導者和受督導者捆綁在一起，形成「工作聯盟」(work alliance)。

一、共享的內容與工具

(一) 共享的內容

訪談資料所呈現出主要的共享的意義是督導者和受督導者在督導關係之初期，共享的內容是多元的且豐富的，包涵了專業技術面、價值面、資訊信息與共同參與。具體包括五類內容：1.個人背景面：個人的工作、學習與受督導者經驗、個人發展規劃等；2.督導結構與關係面：(1)督導結構：督導之目標、內容、互動風格、方式與方法、雙方角色與權責、評估與考核方式；(2)督導關係：督導的需求、關係的理解與期待、關係模式、關係的界限等；3.價值與倫理面：工作與專業價值的澄清、個人價值觀與視角、服務理念與理論如何實踐，社會工作專業倫理如何在本土脈絡之下實踐；4.政策實操面：工作目標與指標、績效考核、服務與服務的政策和程序的理解與操作方式；5.專業願景、服務環境與理念面：服務對象的需求、服務目標、方向、內容、形式、其他利益相關人的影響、專業知識、程序設計與操作技巧等；6.共同承擔工作與實務：很多督導者採用盡量增加與受督導者一起共事的時間或是「現場督導」的方式，通過工作上的陪同與共事，

因此，共享是將個人與系統脈絡之連結。綜合運用督導的引導、支持、教育、協調與行政等不同功能，進行專業發展、職業環境、服務環境、專業理念與個人

發展等五個維度綜合之討論；此外，共享的內容是隨著督導者和受督導者關係之發展，有不同的共享層次。初期是主要關於個人背景、職業環境與規劃、督導結構與政策實操方面的，中期是服務環境、實務知識與技巧與督導關係面的，成熟期則是利益、願景、價值理念面的。

（二）共享的工具

大多數的督導者都十分重視收集雙方資料的重要性，他們會運用 1-2 次督導會談討論，並採取各種工具，包括：1.《督導需求評估問卷》⁴：有督導者（如：AR-5）會運用問卷或訪談等方式，瞭解受督導者的背景、需要、工作經驗與目標、期望開展的督導方式與建議等信息；2.《個人成長計劃》⁵：有的督導者會用有系統與結構的工具來擬定探討重要信息並擬定督導計劃。包含：背景信息、個人「優劣勢分析」、個人成長目標、督導目標、內容、分工與評估方式等：「會跟同工討論他的《個人成長計畫》，每年我們都會去討論一次，這個就是回憶他個人的一個成長的需要，另外就是跟他的日常的服務也是相貼切的，也會起到兩方面的作用，一個是個人成長一個是服務方面的一個內容……」（AR-3-1-A6-9）。

（三）內容與工具之反思

然而，共享之工具的使用需要針對本土文化脈絡與社會工作發展現階段中受督導者的狀況而使用與改進，如：《督導需求評估問卷》（李曉鳳，2016：121）、《個人成長方案》（李曉鳳，2016：229）等工具係督導者借鑒之前香港督導的經驗所採用過的。然而，如上一章所討論的，由於專業成長空間有限，以及實務環境的靈活多變，使得督導計劃、契約或目標難以如理想般實施，需要及時評估與調整：「我們以前也會給大家制定那個《個人成長規劃》呢，但你這個規劃你有沒有實現的空間、實行也是很難說的。當然規劃除了你要去學習、要去成長的部分，還包括你要去做嘛，那你做的這個環境具不具備就很難把握了。比如說社工想提升個案方面能力，但這個方面不是你想去做就可以了，你要去真的去接案啊，但你要接案的話，會涉及到你中心的服務有沒有個案啊，但你現在的服務環

⁴ 督導需求評估問卷：通過針對機構主管、受督導者等瞭解督導的需求評估問卷，問卷內容基本包括：受督導者的背景、督導的需求、形式與內容期望等（李曉鳳，2016：121）。

⁵ 個人成長方案：督導者協助受督導者擬訂年度個人成長方案，包括：現狀分析、成長目標、行動計劃與評估指標等內容，並根據成長階段定期評估（李曉鳳，2016：229）。

境就不利於你去發展或拓展個案啊.....」(AR-4-1-A13)。

二、探索方式

(一) 全程式

故如上一章所討論，雖然共享的意義是在督導關係初期通過探索與澄清等方式進行，但是在整個督導關係發展的歷程中，共享的意義都是在不斷修正和調整的。尤其因受督導者缺乏相關認知和經驗，督導者要不斷評估，根據雙方雙方以及關係發展的不同階段，有導向性地及時調整：「問題是其實在督導的過程中，發現一線社工大部分沒有督導需求的，也不知道該聊什麼、不知道有什麼需求，其實坐下來跟他談的時候，他就有話說的，工作中的困難、壓力、問題.....這可能也跟實務經驗有關。五六年的一線社工其實可以承擔很多事情，對這樣的情況還是想要跟他聊聊，讓他提督導議題他也不提的，他覺得我做的很好啊，把手裡的事做好就行了，你督導我幹什麼呢？會給他一些期望和機會去從事其他的事情.....是針對剛入職的社工，剛入職的也是比較懵懂的，列議題給他，他會發現新的議題就會跟我聊」(AR-6-2-A19-21)。

(二) 研判式

對督導關係的雙方來講，共享的作用還在於評估並達成雙方的契合度，確認能力與特質是否認可，據此雙方對關係的發展程度和界限進行評估：督導者會評估度對受督導者個人特質與自己的契合度、價值觀與理念等方面，決定是否是可培養之才成為「自己人」，而研判「關照」的方式和程度，如：是否是；而受督導者則會從「面子」（督導的職權、背景與能力）認可與「緣」（老鄉/學長等）關係之判準可為關係的進一步發展奠定基礎。一位督導者在訪談中分享會從三個方面來研判受督導者是否可以成為「自己人」：「第一，他們會有自己的想法，會有主見，甚至有些人，可能不會墨守成規，可能會碰到機構的一些底線；第二，他們有一定的能力，相對別人來說，他們的能力會比較突出；第三，對他的團隊來說，這個人能讓這個團隊具有自己的特質，比如等於我是團隊的帶頭人，這個團隊跟我的個人特質有點類似，一看這個團隊就知道是我**帶的團隊」(AR-2-1-A69)。

(三) 引導式

受督導經驗與權力落差等影響，共享的意義的探索方式一般是督導者發揮引導作用的，這個過程中，督導者會運用引導、行政與教育結合的方式，一是說明工作制度程序、專業操守與建立工作目標；二是促進受督導者工作瞭解度、投入感與勝任能力；三是協助受督導者探索個人發展方向與職業規劃。而在此過程中，督導者需要發揮引導和把控的角色：「一般我帶的一線社工，我都會給他們做一個一線社工入職導引，這裏面都有他在這兩個月內都要掌握的東西跟事項，都會給他講解：入職機構的部分、服務單位的部分、服務對象的部分，他需要掌握什麼樣的表格，什麼樣的資料，那講解過程中我就跟他講，督導我跟你的工作關係是什麼，督導的機構層面他是怎麼樣的位置，行政的部分怎麼樣去跟督導互動，服務表格講一些服務的資料比如說審批啊等」（AR-1-2-A1）。很多受督導者不知道如何表達督導需要，督導能夠給到他們何種支持，也不知道自己何種需要或問題時可以找督導去解決，這個時候，督導者就需要去發揮引導功能，探索被督導者的需要：「你跟社工永遠不聊這個問題，他永遠不知道有這個問題，在這個時候，我就會有個工具給他用」（AR-6-2-A12）。

（四）增能式

很多督導者都會主動邀請受督導者參與並引發討論，通過澄清、自我揭露、同理與反饋等溝通技巧，達成共識。這一方面體現在避免壓迫，促進知識建構權力的平等，增進彼此信任感的建立：「我覺得這是讓他們參與到過程中來……你們提出需求，我進行反饋……在督導的程序設計中需要設計到這個程序，不然他不會主動跟你講，而且她也會有點怕跟你說她有壓力或者她真的不懂」（AR-1-2-A1）；另一方面，在這種增能的過程之中，受督導者會提高工作的投入感與信心：「其實我運用的最多的方法是達成共識的方法，比如說團隊的管理，我也會給一些意見，怎麼樣才能把這個團隊帶領好，然後從裡面找一些共同的想法，那我就從這些共同的想法去做，那這樣如果說這個團隊管理好了，就是我們共同的努力的一個結果，那這樣他就會對我比較信任一些……」（AR-3-2-A39）。

（五）陪伴式

針對一些新入職社工與新上崗的督導者，督導者都喜歡採用陪伴與現場督導的方式與受督導者一起去做。這種方式的原因一是為了深入情境地盡快瞭解實務

環境；二是通過陪伴開展實務工作緩解工作壓力與緊張感；三是在工作之後通過共同討論與反思，總結與歸納工作經驗，促進督導關係發展與共同成長。一位督導者談到其盡量與督導團隊一起工作：「我是盡我所能地，只要不是去機構開會，我就在中心裏辦公，就跟他們一起來做，會給大家一種力量感」（AR-6-1-A17）。一位受督導者認為督導帶領她一起去做，讓她有種支持感與陪伴感：「我喜歡我的督導跟我一起去做……有種現場的支持感吧……他跟我一起去拜訪用人單位……我看到她怎麼去跟領導溝通……爭取我們的服務資源……我很感動」（AE-5-A44）。

三、共享中的困難和議題

（一）角色模糊或混亂——連結情境脈絡，發揮引導與協調功能。

督導者和受督導者都需要建立安全的關係，這種關係是督導雙方都互相明確清楚知道彼此的角色、風格與目標，並形成共識，在工作中相互包容、照顧、陪伴、擔當以促進工作的達成，互相的投入與互助，以在工作壓力系統中形成彼此支持和陪伴。但是如上一章所述，由於督導者多元角色的模糊或衝突、角色的轉變，以及雙方在不同成長與關係階段需求和期望的演變，很難協調與達成一致，如：個人成長需求與服務和工作目標的不一致。這就需要一是雙方連結系統與脈絡、自我認知和對方知覺，進一步探索與澄清，並根據情境與對象，轉換與調解角色；二是建立安全和信任的督導關係，真實揭露自己的角色困境，彼此接納與包容，建立共通性理解。如有督導者提到在調解受督導者與組織的衝突，其如何跟受督導者澄清自身角色與發揮調解功能：「那我會這麼跟他們去說，他們會自己去做個決定，這個時候，我知道我自己督導者的身份，或者是第三方的角色，來看他跟組織之間的關係……因為他有曾經跟我透露，那我就從一個中立者的角色來看這個問題。我自己會怎麼想、會怎麼看，我會相對比較客觀地告訴他，我知道的東西是怎樣的。包括我對我的總幹事去談一些問題，也是很中立的……但是並不代表我自己會在其中能跟我中立的看法一樣……我這樣能夠分清身份角色，會有這樣的調整……我盡可能、很明確的是，當我給你進行情緒疏導的時候，我是屬於第三方的角色，我不參在其中，做任何一方的利益代表者」（AR-2-1-A80）。

(二) 隱而未說的情況-建立安全與信任的關係。

受督導者可能會因為督導關係之中的不安全因素，如：權力落差與畏懼權威、不被尊重、績效考核與保密的風險、不信任之關係與缺乏動力等原因，在共享的意義探索中，缺乏投入或不願表達真實的想法：「督導是很久來一次，來了之後不會說實際性的情況」（AR-6-2-A36）。因此督導者要敏感受察此種隱而未說的情況，利用探索、肯定、鼓勵、真誠、傾聽與自我揭露等技巧，讓受督導者表達真實想法。很多督導者都會採用從一般性的議題或日常「寒暄」開始，如：最近的工作進展和工作內容等，然後再從中發現可以進一步探討之話題，進而引發受督導者思考或表達：「他們就覺得不太會提出異議，但他們如果有具體的困難他們也會跟我討論，也會有個探討的空間在」（AR-4-2-A19）。因此，在共享的意義互動中，督導者要保持三個注意事項：一是注意介入與探索的程度、時機、階段與範圍，避免過早地妄下判斷；二是注重討論過程中的互動、引導、澄清與探究，避免隱而未說之事宜；三是注意情境脈絡與應變措施之討論，免得系統壓力與突發狀況影響督導計劃，對受督導者造成更大的打擊。

綜上所述，共享是全方位的，隨著督導關係的發展與深入，「共享」的層次也更加多元和深入：從實務知識、技巧與經驗；到對社會工作職業與事業空間的「過來人」經驗與規劃；再到面對系統壓力與個人情緒時的「感同身受」；再到專業使命、服務願景、專業價值與倫理的共同憧憬與感悟；最後達成利益共享的「一條繩上的蚂蚱」。綜合而言，共享的內涵如表 5-1 所示：

表 5-1 共享的內涵

共享維度	共享的內容
共存	社會工作事業與系統脈絡
共行	脈絡與實務工作
共思	社會工作專業知識與技巧
共情	理念、價值觀、倫理與個人情緒和感受
共享	利益、困難、壓力

資料來源：研究者根據研究結論整理

如上表所示，研究結果顯示，督導關係發展的最終目標與成效係爲了達成「五共」，隨著督導關係之發展，共同分享之內容與層次分別是：共存、共行、共思、共情與共享。不同督導關係之狀態的達成，需要引導、協調、教育、支持與行政五大督導功能之綜融使用。

肆、核心元素：權力的流動

訪談資料顯示，在督導動力關係的動力發展之中，督導關係所處的環境脈絡會讓督導功能有不同的發揮，而這構成了督導關係中的權力的不同來源與運用，在權力的不同使用方式之中，加之上節所分析的督導者與受督導者的背景、知覺與關係歷程等因素之影響，均會孕育成督導動力關係的不同發展元素。因此，權力在信任、互賴與共享三個元素中發揮核心作用。這來源於督導者與受督導者權力的來源、認知、使用、互動發展與反思。

一、督導者對權力的來源與認知

（一）新手督導者對權力的迴避態度。

如上節所分析，督導者對平等之督導關係的期望，再加之華人社會「以和爲貴」的關係文化，以及社會工作平等、尊重、接納和包容等價值理念之影響：「督導還是應該促進社工的成長，而不是去管控或者是說去太多的考評社工」（AR-1-2-A19）。這讓新上任之督導者採取避免談論或逃避使用權力之態度。

（二）權力的片面理解。

組織對督導者之角色和功能的不同理解構成了權力的來源有兩種斷裂：其一是組織把督導者視爲「專業職稱」與「專家顧問」時，督導者便主要依賴專家權和參照權；其二是組織把督導者視爲「中高層管理職位」時，便會賦予督導者大量的行政職權力，包括：職位權、獎勵權與強制權等。但是如上章所說明，當組織對督導者的角色期望混亂或衝突，甚至權責不清、架構不明與政策空白的時候，受到環境脈絡之影響，督導者對權力的來源與依據之理解也是片面與非完整的，訪談中，很少有督導者完整地探討自己的權力來源或認知，大多數督導者認爲權力係指「行政上的權力」，較少反思到知識、個人魅力與資源使用等亦可構成權力。而當研究者與其互動、解說與探索的過程中，其才發覺權力之完整樣貌：「我

剛開始的時候認為初級督導更像是專家權威在那裡.....後來我才發現督導是有獎懲權、行政權力在，剛開始的時候也沒意識到可以懲罰他這點，後來才開始用.....後來會發現督導在獎懲權也好，行政其他權也好，要有個規範給到大家」（AR-6-2-A25）；也有督導者對每種權力的觀點不同：「我覺得獎懲，特別是懲罰，我覺得還沒到這一步就不要做到這樣，就盡量是給對方留有餘地的感覺」（AR-7-2-A34）。

（三）權力的運用是一種督導能力成長的體現。

對督導者來講，隨著督導經驗的增加，其他權力的瞭解與掌握，以及督導任務與實務環境之複雜，其越來越發現如果要綜合地發揮督導功能，必須熟練與掌握權力的使用策略：「如果我一直做好人下去，可能沒什麼好結果，項目也沒做好，本來也沒看好這個項目，反而給他抓小辮子的機會.....吃一塹長一智.....我自己要轉變一個角色，在那個環境裏面就覺得力不從心.....慢慢就會根據大家的需要、環境的情況，建立一套合適的規範制度」（AR-8-1-A14）。

由上可見，權力的認知與理解受到社會文化政治脈絡、組織文化脈絡、人事架構與政策環境、團隊氛圍、個人過往經驗、專業價值觀、服務與任務環境等影響，這些構成了其理解權力構成、權力角色與權力價值的知覺來源。而權力觀的變化是督導者經過團隊管理與督導功能發揮經驗之醒悟，一方面，認識到了更多權力的來源和運用策略；另一方面，發現權力如果不被使用，便為失權，督導者便易失能，故，督導功能的認知和運用是督導者權力來源的基礎。

二、受督導者的權力

基於大陸社會工作督導的脈絡環境，受督導者的權力來源是廣泛的，這主要體現在兩方面：一是在服務政策與組織程序尚未完善的情況之下，授予社會工作者的自主空間是相對較大的；二是基於受督導者個人的外部和個人資源、背景脈絡等。

（一）專業自主權與授權增能

是來自於因社會工作專業的工作特質，自主空間、知識經驗等形成的職位權、專家權與等。如一位督導者談及受督導者的專業自主權「那社工也會有自己的權

力，我覺得他他的權力體現在於專業的自主性，因為做社工的服務，因為我們不是生產機械，一定是這個流程或者是結果，其實很多東西他是未知的……所以我不会強迫他……會鼓勵他去試一下」（AR-4-2-A25）。

但目前大陸的社工實務工作者的專業自主權之來源中，職位權較多，但專家權與參照權較少，這是基於大陸目前社會工作尚處於發展的初期階段，很多服務都屬於開拓階段，而造成的兩方面影響：一方面，社工機構組織或服務輸送等政策和程序的擬訂有很多空白或待完善的地方，因而出現職務權責有待澄清的空間；另外一方面，一線實務者實務經驗和專業知識都有待沉澱和發展，一是訪談中的一些精專領域，如：社區精神健康等，社工的實務經驗都很少；二是社區黨群服務中心等綜合類服務項目，服務需求層次、服務方式方法都較為雷同或粗淺。但在此中情況下，如果督導者的對此領域的實務經驗沒有受督導者豐富時，便會出現受督導者的專家權比督導者高的情況。

（二）外部資源與個人資源

訪談中，有督導者談及，隨著現在黨群服務中心的發展，組織部等外部系統會將臨時性服務購買等資源未經機構直接轉移給項目團隊或個別社工，此種情況下，督導者也要依賴受督導者的服務資源開展工作；另外，如受督導者年資更久、社會閱歷豐富、有特殊技能、人脈關係與其他資源等，都可能會成為督導者依賴的資源，權力關係亦產生變化。如：有位督導者談到自己初任督導的經驗：「也是一個能力匹配的問題，前一階段其實我的能力基本處於空白，閱歷和能力都是匹配不上的，所以說這個教與學的落差很大」（AR-7-2-37）。

因此，所處在情境脈絡之中的督導關係，督導者和受督導者的權力關係並一定是督導者一定高於受督導者的，而是處在權變、發展與相互制衡之中的。

三、督導關係中的權力遊戲

訪談中，督導者和受督導者也會採用權力的遊戲的方式來改變權力的認知、扭轉權力的關係以及權力使用的方式。如：受督導者會用「談關係」、「扮弱者」、「裝不懂」與「找藉口」等各種方式推卸責任或是延遲交付工作；但督導者也會運用「強調政策或自身角色的困難」以及「談人情」之「幫幫忙」等方式應對。在權力的遊戲之中，督導者要避免雙方無謂的權力博弈與耗竭，一方面，要探索

受督導者採取此權力遊戲背後的原因，如：缺乏政策理解/工作壓力/工作能力/工作動力等；另一方面，受訪的督導者們根據情境、任務的緊急性、問題影響以及雙方關係程度等情況，綜合權衡而採取對策，如：分析利弊、瞭解受督導者困難與需求、擺明原則、態度與底線、迂迴策略如運用團隊氛圍等策略。

四、督導者權力的使用經驗與反思

（一）權力的使用要權衡「情理法」

「通人情」亦是做到行政上之「照顧」。比如：一位督導者提及在受督導者採取「打擦邊球」的違規行為時，其是放任還是干預的處理要結合平衡情理法之考量，體現「照顧」受督導者的需要與情況：「他想打擦邊球之類的，就說有加班誤餐了，但基本上他們的加班時間也比較短，不符合我們補助的範圍。那這個就按照機構的規定說明不批，但我沒有直接去拒絕，我有跟他們去瞭解情況……我就會說有些部分你們是可以的、有些部分是不可以的，為什麼，我會跟他們去說。而就不是直接拒絕，不理解他們，他們就覺得督導沒有支持、不通人情……就是中國人做事的風格，就是情理法你都要兼顧，你要看到人情，照顧他們的需要，他們也很辛苦，然後呢機構的政策這個法，那最後呢你會平衡兩邊做一個判準，所以就會用到“理”，你會跟他們說明你的觀察是怎麼樣，他們哪裡符合、哪裡不符合，就是給他一個很明確、他能接受的道理」（AR-3-2-A36-Q37）。

（二）權力的使用要注意「時機」

符合情境脈絡與平衡各方需求利益，做到個人空間與團體配合之平衡。一位督導者談及當針對受督導者的想法有不同看法時，他會給彼此時間去思考，審時度勢地使用權力：「可能有些事情我有不同的看法，但是我不一定會馬上給予一個回饋……會給他慢慢分析這件事情……處理的時機也是很重要的……要給他空間……對事不對人……審時度勢的策略或者是平衡一些各方面，然後讓大家儘量培養他的自主性去做像個大家長，然後讓大家一方面能夠相互配合，另一方面讓他自主地去成長。」（AR-4-2-A42）

（三）權力要綜合地、常態化與日常化地運用

如督導功能的綜合、融通與平衡地使用一樣，權力也要根據受督導者常態化

的工作來運用：「不單一運用某一項權力，而是把它發揮到日常工作的每一點，重新梳理流程工作的分析崗位的分析，還把這個東西放在獎懲權裏面，同時參照權給個別的同事作說明既要通理又要通情，教育的部分專家權，團隊培訓等……」（AR-8-1-A16）。

（四）權力的界限的把握與調整

權力的界限是首先通過工作政策與程序、雙方角色與關係之理解、工作操守之底線等澄清，然後在關係互動之中，雙方之試探、探索與再次澄清、規範的過程中慢慢達成的。因此，督導者在權力界限的處理上，一方面要根據受督導者之能力、經驗與雙方信任關係之發展，慢慢授權；另一方面，應發揮「把關」之角色，當受督導者產生試探與越界等行爲時，督導者需要不斷評估哪些界限是可以結合情境、受督導者、任務與議題等可以寬鬆，哪些界限是不容置疑的：「那同樣我們的關係裡面，我給你工作安排，你不能特殊化，該做的也是得給我老老實實地做，做不了的話，他沒有完成的時候，該說的也會說。他會試探嘛，說他幾次之後，他就必須知道，我不能越過這個底線了」（AR-7-2-42）。

以上這些督導者關於權力使用的反思都體現了華人社會中權力使用的文化性因素，比如：要注意情理法之平衡、天時地利人和之審時度勢、均衡不同利益之和諧觀，當受督導者有問題的時候不直接點出，要給彼此面子，要通過照顧、陪伴、擔當與公正的角色建議一個大家長的角色。

綜上所述，督導關係之中的權力運作包括四個方面：權力的來源、權力的認知、權力的使用與反思，而這四個方面構成對督導動力關係造成不同影響，如圖 5-2 所示：

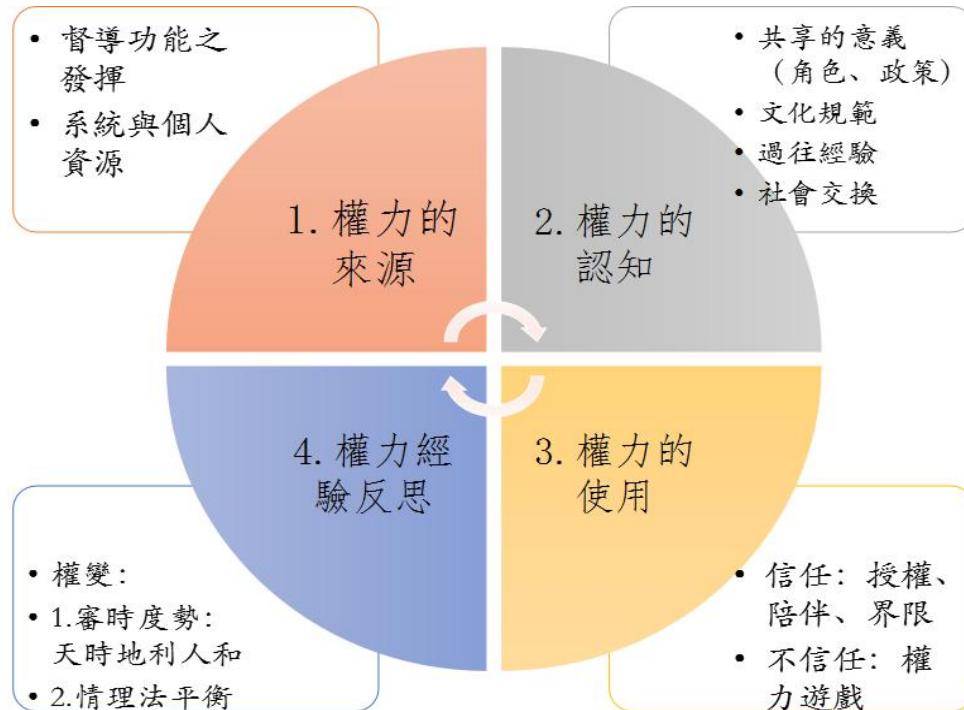


圖 5-2 督導關係中權力元素運作示意圖

資料來源：研究者繪製

如圖 5-2 所示，從社會建構取向來看與研究結論顯示，在權力運作的四個環節中，從權力的來源到權力的認知，受到系統脈絡環境之影響與建構，即認識也受到社會文化脈絡與組織環境所影響；而在權力的使用與權力的經驗反思中，督導者將自我認知、權力運用的經驗與環境脈絡進行系統連結，從而形成權力運用的「權變策略」，並體現華人文化之平衡與和諧的觀念。

第三節 督導動力關係發展型態

結合本章第二節研究結論所示，督導動力關係發展元素有四：信任、互賴、共享與權力，其中信任、互賴與共享是權力在來源、認知與互動發展中的不同階段性狀態。這與 Kasier (1997) 與 Holloway (1999) 的研究發現基本一致。然而，並非權力關係會絕對決定督導關係之發展走向，這受到各種工作環境、情境脈絡、關係動力與關係策略的影響。本研究結果顯示，督導關係之發展狀態中還受到三個關係成份元素之影響，分別是：情感成份、需求成份、既定成份。這三種關係基礎的不同取向讓督導關係呈現了複雜多變的樣貌，形成了督導動力關係發展的類型。結合研究中受訪的督導者和受督導者所形成的對偶的督導關係進行比較分析，不同的關係類型可能會出現在不同的關係發展階段、不同特質與需要之受督導者與督導者、不同情境與任務環境之下。

壹、督導關係型態分類

一、以情感為基礎的「私人關係」

如第六對訪談之對偶關係，督導者 AR-6 和受督導者 AE-6 過往之既定關係是同事和朋友，AR-6 還是希望能夠維繫雙方的友情，並將私人關係帶到工作中，因顧及情面，在 AE-6 工作延交與開展權力的遊戲的情況下，AR-6 不願意面質甚至默默承擔，產生了「棄權遊戲」（陳秋山譯,2008），AE-6 的督導需求也沒有得到很好的滿足。這種關係類型會影響工作關係的界限，進而影響督導效能與工作目標之達成。

二、以情感與需求共為基礎的「工作夥伴關係」

如第四對訪談之對偶關係，由於 AE-4 的工作主動與投入感強、工作經驗較為豐富且希望較多的工作自主權，AR-4 的個人特質是比較放任的，此對偶關係由於合作時間長，形成了一定的工作默契，故沒有明確的督導系統與結構，當 AE-4 遇到工作問題與困難，AR-4 才會運用照顧等方式發揮擔當角色。這種督導關係比較適用於較為資深的受督導者，且雙方督導關係時間發展較長，形成了一定的信任與互賴基礎，督導者和受督導者之間的權力關係較為平等。然而，這種

督導關係模式不適合督導目標、任務與結構性不清晰的工作條件下，亦不受用於工作經驗較資淺或工作主動性不佳的受督導者（蔡秀玲，2012），以及關係時間交淺的督導關係（Bernard & Goodyear, 2004）。

三、以需求和既定基礎爲主的「依賴性關係」

這種督導關係之中具有一定的權力或職位落差，如第 5 對訪談之對偶關係，這種督導關係之中，組織架構與程序指引清晰，督導者能夠有結構與計劃地開展督導工作，滿足受督導者基本督導需要，但由於 AE-5 的服務領域是新領域，專業程度較高，對 AE-5 來說，工作具有挑戰性，引導和協調性工作也較多，而 AR-5 因督導時間有限與督導領域過廣，對此領域的投入度有限，對 AE-5 來說的陪伴感有限，缺乏共享的意義基礎，會造成信任有限，權力落差越來越大，在這種情況下建立的督導關係是不安全的。

四、完全是從既定基礎出發的「權控關係」

本研究之對偶的督導關係雖然尚未出現此類督導關係類型，但是在訪談中，AE-7 提及的過往的受督導經驗中所經歷的督導關係，該督導不理解服務環境與受督導者的專業空間需要，在個案討論中強硬地要求 AE-7 遵從其判斷與建議並採取某理論取向，因而引發了雙方的衝突與關係斷裂。如前文所分析，本土督導者的權力來源是不完整或不平衡的，在這種情況下，運用強硬的督導風格是十分危險的。

五、兼容情感、需求與既定基礎之「權變混合型關係」

此種關係類型不是固定的樣態，其會在不同的情境之下，以督導功能成效最大化爲導向，督導者會受督導依據關係發生之角色、對象、場所、階段與任務等條件因素，根據督導目標、雙方情感投入、個人需求與滿足與既定關係的不同權衡與考量，會進行平行或縱向的轉移，向其他督導關係類型適當演變或調適。如第 2 對訪談之對偶關係，此督導關係之中，AE-2 目前已經成功選上初級督導，在其成長的過程中，其對這段督導關係評價十分之高，既有自己成長的自主空間、又有通過對 AR-2 處滿足需要與獲得支持的依賴感，既明白彼此的關係的界限在哪、又能在工作之外有朋友般的感情與關懷。故這種關係的持久度最高，且能同時滿足督導者和受督導者彼此的需要，同時達成各類情境目標。

貳、社會工作專業督導關係類型權變模式

這三種關係性質以及五種社會工作專業督導動力關係類型劃分如圖 5-3 所示，因權變混合型關係是類似「變形蟲」之變化本質，其用「虛線」表示：

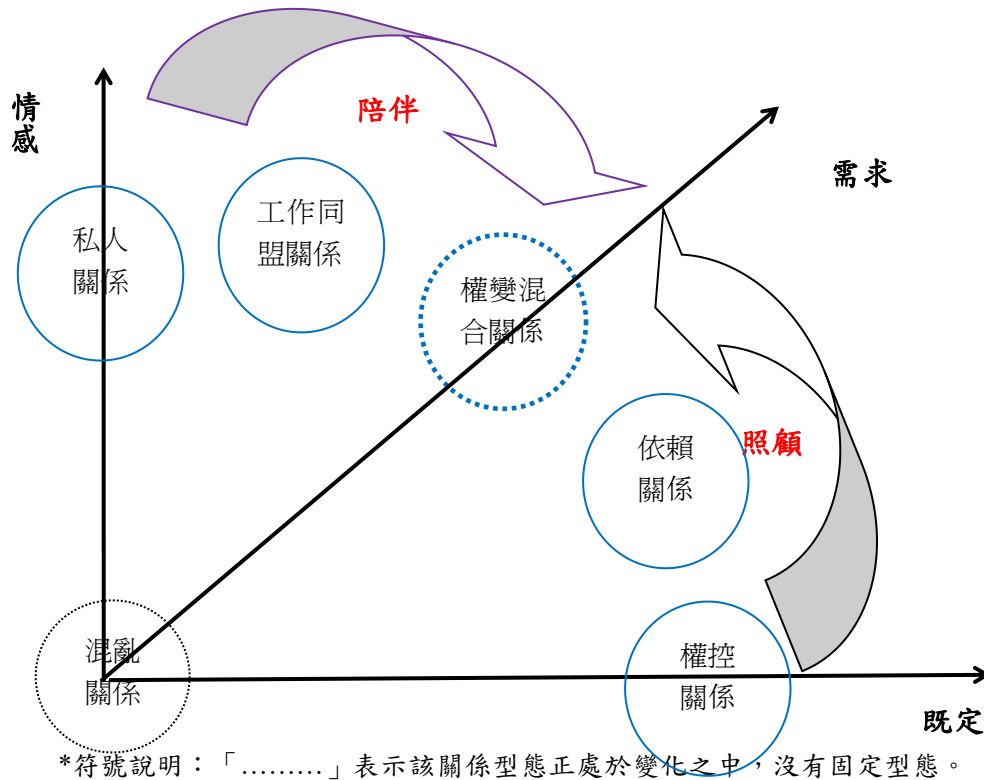


圖 5-3 社會工作專業督導關係類型權變模式

資料來源：研究者繪製

如圖 5-3 所示，情感成份、需求成份與既定成份的三個關係成份性質會造成督導者與受督導者採用不同的關係模式、權力使用傾向與策略，並呈現出不同的動力關係樣態，進而形成不同之督導關係類型。這三種關係成份性質分別是：一是**情感成份**：關係雙方情感投入與感情交流，構成了情感基礎，這種關係通過雙方的陪伴與信任關係而來；二是**需求成份**：關係的需求與期望之滿足，此種關係通過互賴關係之中照顧與滿足彼此需要而達成；三是**既定成份**：系統脈絡與個人背景所賦予的既定的角色身份、任務狀況與制度規範基礎，體現在督導功能之發揮、督導的結構性與共享之意義的知覺共識上。因此，這種互動的動力特質意味著每個行動者的行為不能彼此獨立出來去理解（Shulman, 2010），督導動力關係

型態是發生在複雜的情境脈絡之下與各種因素的權變累加結果之上的。

研究結論表示，雖然關係發展時間較短的對偶的督導關係呈現了私人（第六對）、工作夥伴（第四對）、依賴（第五對）與權控（第七對）等四種關係，但是發展時間較長的第二對和第三對都呈現著權變混合性關係的型態。這種督導關係型態之下，督導的功能與權力互動會根據雙方的成長階段、督導的任務與目標、情境與脈絡而進行調整，並能夠滿足彼此的需求與情感投入，關係較為穩定和持久。

第四節 小結與討論：督導動力關係之混合權變發展

本章探討了社會工作專業督導動力關係的發展經驗面與知覺面，包括三大部分：一是個人特質、背景和組織脈絡所構成的關係發展的基礎；二是關係的需求、期望之共同（平等、陪伴與照顧）與差異性（權力和情感涉入）所構成的知覺因素；三是關係發展之中的動力關係，這是本研究的重要內容，包括：一、權力發揮整合權變的核心作用；二、安全、授權與正向的信任關係鞏固關係發展；三、人情交換、需求滿足、長期投入與形成默契的互賴性關係保證了關係之深入發展；四、通過知識與理念、事業與職業、實務經驗、理念與價值觀，以及利益的共享，達到督導功能的全面發揮。而不同的督導動力元素背後蘊含著不同的關係性質，情感、需求與既定三種關係性質的構成會形成五種督導關係類型，分別是：私人、夥伴、權變混和、依賴與權控關係。

此外，本章也討論了受訪者在督導關係動力發展之中面臨的議題與經驗反思，如：一、在共享的意義之中避免「緣份」之主觀影響或過早判斷；二、照顧與依賴關係中的移情和關係界限問題；三、因畏懼權威和不信任關係而產生的隱而未說之情況；四、在依賴、互惠關係中及時退讓，以促進受督導者持續之成長，從而促進共享的達成。以下對本章的主要結論予以總結與討論：

壹、督導關係發展啟源基礎

這有四個方面的基礎構成，分別是：一、以基本關係型態是以「工作關係」為基本樣態；二、以能力認可為關係發展準則；三、以道德品質與價值觀一致性為篩選標準；四、一個人背景與特質契合為深入契機。這四個基礎構成了社會工作專業督導動力關係發展的基礎成分，分別是：情感成份、需求成份與既定成份。

研究結論所呈現的督導關係發展的基礎是脈絡性與判斷性的，這為後面督導關係動力元素的發展奠定基礎。督導者和被督導者之間的背景的相似性可以幫助建立與「成人到成人」或非等級關係中的被督導者的初步關係（Pack, 2012），然而，與西方的獨立自主的成人非等級的初步關係判斷不同的，華人社會的初步關係判斷是具有差序化與等級效應的，差序化來自於「緣份」（Yuan），以及等級化來自於「面子」（Mianzi）的主觀理解與關係判斷，初步的關係判斷會讓關

係雙方初步決定關係的走向，是「自己人」還是「關係」，這構成了華人文化脈絡督導關係中信任關係發展的基礎（Tsui, 2005）。鄭伯壘（1995;1999）的員工歸類模式（employee categorization model）認為華人領導者會通過才能、忠誠與關係而將下屬進行歸類以發展不同之信任，才能即是任務導向，而忠誠和關係即是價值與關係導向。因此，初期的關係判準可以作為關係進一步發展的標準，具有工作關係和能力認可是督導關係維繫的基礎；然而道德認可、價值觀與個人特質的契合，才是督導關係深入的契機，受督導者對督導者的進一步信任，是以督導者的「德行修養」為基礎的，這不僅體現在社會工作專業價值觀的實踐上，更體現在受督導者在遇到困難或問題時候，督導者是否寬宏大量並能夠及時提供支持、承擔外部壓力、同甘共苦。

貳、督導關係的理解、需求與期望

一、督導關係的理解

雙方都認為督導關係是依據在工作關係基礎上的「權變混和型」關係。「權變」體現在根據關係發展情況、關係對象以及情境條件而進行關係權變；「混合」體現在除了工作關係以外，還呈現著朋友、類家庭、合作夥伴等不同的角色。這種混合是基於督導者與受督導者過往的關係角色與個人背景所致。基於華人類家庭的關係文化性上，雙方對督導關係之理解也體現在「照顧」與「陪伴」方面，這兩者的性質內涵與權力關係是不同的：「陪伴」是精神和心理上的慰藉和支持；「照顧」是實際困難中的扶持、實質需求的滿足和利益共享，陪伴關係中督導關係更加平等，照顧關係中的受督導者對督導者更加依賴。

二、督導者與受督導者督導關係的需求與期望差異

督導者與受督導者對關係的需求和期望有共同點亦有差異點。主要體現在督導者與受督導者對督導關係的理解、比喻與未來期望，督導者更加以「工作導向」為主，因工作經歷與人力培養壓力，大多數的督導者都期望受督導者能夠工作更加自主、督導關係能夠相互理解與尊重；而受督導者則更加「需求導向」為主，希望督導者多一些投入、關注、授權，在生活與工作有需要的時候都能夠被及時關懷與支持。因此，相比督導者，受督導者的需求更加受到關注，而督導者的自身成長與工作支持等需求比較容易被忽視。

叁、督導動力關係之發展元素

研究結果所示，影響督導關係發展之動力元素主要有四：權力、信任、互賴、共享。結合本研究之第四章與第五章所呈現的研究結論而總結討論，督導功能的發揮是督導權力造成影響的途徑，而督導動力關係的基礎是權力關係，這與 Kasier (1997) 與 Holloway (1999) 的研究發現基本一致。然而，並非權力關係會絕對決定督導關係之發展走向，這受到各種工作環境、情境脈絡、關係動力與關係策略的影響。因此，督導關係的四種動力元素之間有三種相互關係：

一是權力是督導關係的核心角色，其他每個動力元素都是圍繞它而發展。信任是權力效用的基礎、互賴則是權力的相互依賴與需求滿足、共享是權力的交換與自主。督導關係發展的不同階段性會呈現不同的權力的運用與滲透效果，雙方可能由於權力認知、運用與授權等方式，讓雙方權力地位得以改變。

二是信任、互賴與共享三個元素，是相互關聯，並隨著督導關係的階段性進程而層層遞進的，從而達成權力的流動效應。「信任」是督導者通過向受督導者尊重與授權，營造安全的督導關係，從而達成受督導者對其的「信任關係」；以此為基礎，隨著受督導者的能力成長，「互賴關係」從單向的依賴（主要為受督導者依賴督導者），轉化為相互的依賴；最後，在督導關係的長久發展中，通過一定的感情投入，雙方滿足彼此的需求與期待，建立歸屬性關係，達成默契，督導功能得到全面發揮，形成「分享關係」。故權力的來源與安全運用構成了信任關係，而權力的發揮形成了互賴關係，這三種關係也是隨著督導關係之發展階段，呈現權力滲透的層層遞進之關係。

三是，權力流動的方向與滲透效果，受到督導者與受督導者個人背景脈絡（社會網絡、經驗、閱歷等資源），以及其共同所處的系統脈絡之影響。隨著督導權力之流動，以及督導關係發展之深入發展，可以發揮達成不同的督導關係動力型態。這種督導權力流動的樣態，就像「剝洋蔥」一般，層層深入，最終達致權力的全面影響力發揮，從而實現五種督導功能。如圖 5-4 所示：

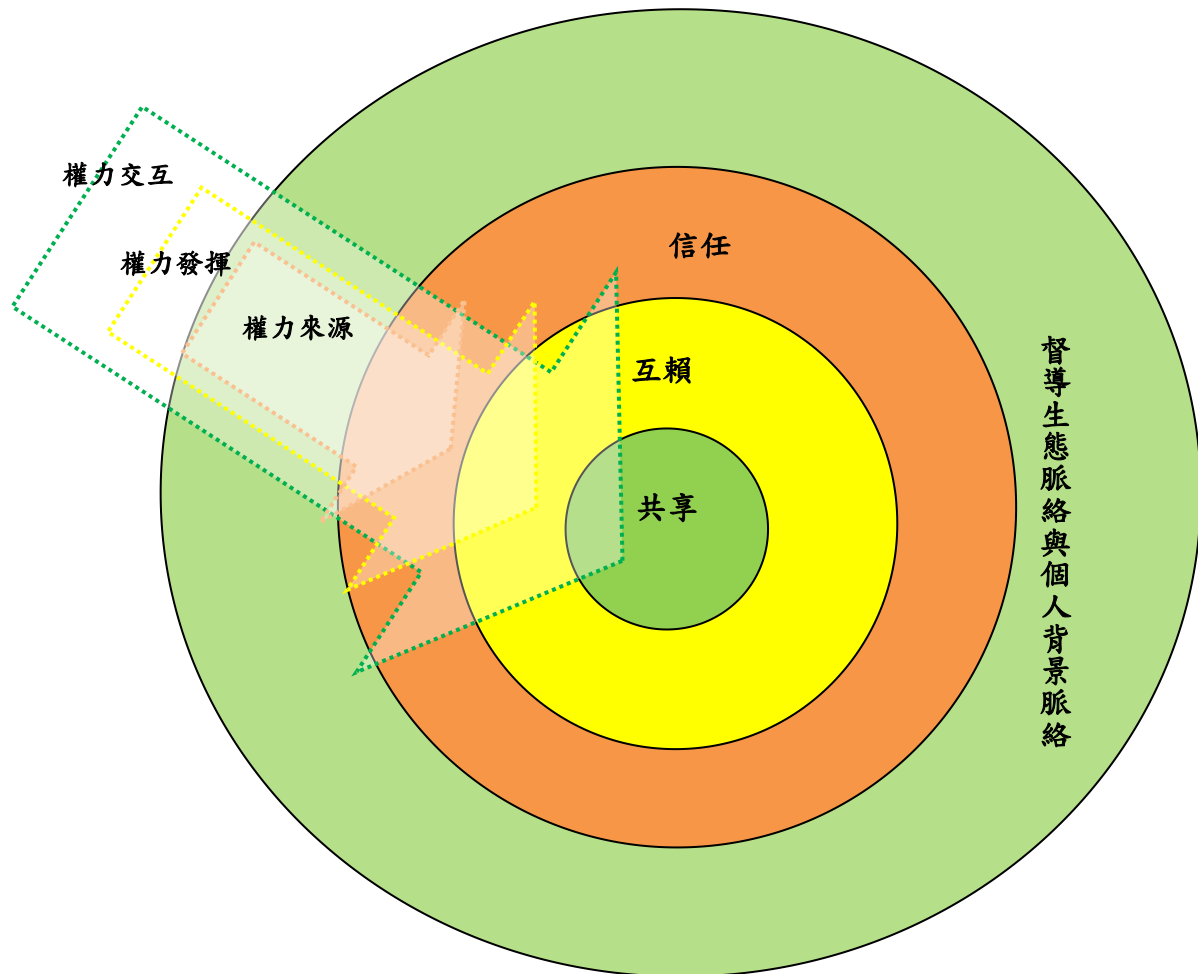


圖 5-4 督導動力元素發展示意圖

資料來源：研究者繪製

如圖 5-4 所示，權力流動歷程包括：首先是通過系統與個人脈絡所賦予的「權力的來源」之探索：系統脈絡之中的職位與角色、服務與組織政策會賦予督導者與受督導者職責，以及個人所具有的知識、經驗和社會網絡構成了權力來源，據此，督導者和受督導通過督導目標與督導計劃的擬定，澄清彼此角色、功能與職責理解與期望，以達成督導目標、內容、方式與頻率等方面之共識；其次是「權力的運用」：隨著雙方關係之發展、受督導者實務能力之成長，以及共同經歷事件之檢驗，督導者與受督導者產生相互的信任感，並通過督導者向受督導者權力之授權，營造平等與安全之督導關係；最後是「權力的交換」：隨著雙方關係之進一步深入，雙方相處時間較長，有了更多的工作默契、情感投入，督導者也更加授權給受督導者，並通過滿足彼此之關係需要達成融合情感、價值與工具的共

享性的持久關係，以此達到了共情、共享、共思、共存、共性的「五共」關係。

French 與 Raven (1960) 的五種權力劃分：獎懲、強制、合法、參照、專家權力，這五種權力的來源、認知、使用與交換都受督導系統脈絡以及個人所具有的背景資源所影響。有趣的是，研究發現所呈現的受督導者對督導者的權威落差感與 Tsui 等 (2005) 在香港的研究結論不同，在大陸，本土督導者的權威影響力不像香港那麼強，這可能是基於大陸社會工作督導者與受督導者的知識經驗落差不是很大、組織環境的成熟度與寬鬆氛圍差異造成督導者的行政權力來源差異很大或難以發揮等因素造成在督導專家、獎懲、強制與合法權等權力來源不確定與模糊的狀況下，督導者和受督導者就不能形成穩定的「權力依賴關係」(power-dependence relations) 狀態 (Emerson, 1962)，也可因此會出現權力的遊戲的狀況。這亦驗證了前文研究結論中所建構的督導權力的之「滲透模式」中，權力的發揮一方面受到脈絡因素與關係動力因素之影響的滲透過程，另一方面受到督導者與受督導者各自個人背景、角色與資源所帶來的影響，造成權力之影響力增加或減弱的效果。

肆、督導動力關係之發展型態

不同的督導動力關係元素的發展有三個關係性質為基礎，分別是：情感基礎、需求基礎以及既定基礎，因這三個基礎構成不同，社會工作專業督導關係形成了私人關係、工作夥伴關係、依賴關係、權控關係以及權變混和關係五種關係型態。而研究結果顯示，督導者和受督導者通過對督導關係經驗的反思，表達了對督導關係之期望，並認為中國本土情境脈絡之下的督導動力關係呈現著「**權變混合型關係**」的型態。督導者和受督導者會根據督導環境脈絡、關係發展狀態以及情境性督導議題有策略地變化關係型態。督導關係類型變與不變之權衡考量的依據包含三大面向：

一、社會政治文化與服務脈絡之影響

(一) 社會脈絡：社會工作行業狀況與專業發展空間等；(二) 政治脈絡：政治文化、領導者意識與系統脈絡權力關係；(三) 文化脈絡：1. 社會工作專業文化 (如尊重、真誠、平等與自主等專業價值觀)；2. 華人文化 (和諧觀、緣份、人情、報、面子等文化因子) (Tsui, 2005)；3. 組織文化 (如管控/問責、創新/

知識、績效/指標、自由/鬆散等導向)；(四)服務脈絡：服務環境與生態脈絡，包括服務發展階段、專業「嵌入空間」與自主空間、專業技術與知識要求、服務使用者需求。以上三個方面的脈絡性因素會對其他三個權變來源造成影響。

二、社會工作專業督導關係發展基礎與動力關係元素

這包括：1.既定關係成份：社會與組織脈絡之中的督導和服務政策程序、督導者和受督導者之角色與權責、任務的緊急度和難度與工作目標。尤為注意的是，此中受到；2.需求成份：督導者和受督導者在關係發展之中的期望、知覺、需求與滿足；3.情感成份：關係發展時間與階段、雙方之情感投入、情感依附類型等。而以上督導關係發展的基礎的發展是來源於督導動力關係元素，即：1.既定關係基礎是通過共享之意義達成共識；2.情感基礎是通過陪伴與支持達到信任關係中的情感投入、累積與情緒交流的狀態；3.需求基礎是關係之中的需求知覺與期望，以及通過互賴關係的利益共享與需求滿足。

三、督導關係發展之情境性議題

督導關係所發生的情境是根據督導關係發展的歷程性與階段性、深入性與督導關係發生的議題，包括：在督導關係中發生關係界限模糊或越界的情況、權力關係落差過大而產生非安全性關係、受督導者對督導者的過度的依賴而缺乏自主空間等等狀況。在不同情境議題下，督導者要分析此狀況發生之背後的關係基礎構成與動力關係元素，調整關係類型。如：當發現受督導者過度依賴督導者的情況下，要從「照顧關係」向「陪伴關係」調整，提高對受督導者的信任感，增加授權與自主空間，降低權力依附。

此外，需要澄清的是，需要將「權變混合關係」與「混亂關係」進行區分。「混亂關係」督導關係不具備情感、需求與既定基礎的任一成分，且督導權力使用是混亂的，督導之目標亦是模糊不清的。主要原因可能是角色衝突、督導者的勝任力問題或是雙方關係尚處於探索發展初階，雙方尚未清楚用何種關係類型來應對情境角色、關係互動以及需求的滿足。因此，督導關係之發展應採用「權變混合性關係」類型，根據各種權變因素，發揮不同之督導功能與平衡各種督導權力之使用，同時發展情感投入、需求滿足與既定基礎，以促進督導關係動力之正向發展。據此將督導關係分為六種不同類型，如表 5-3 所示：

表 5-2 督導關係類型與權力運用分類

督導關係 類型	督導者-受督 導者角色	主要運用權力	權力運用 策略	動力關係樣態
私人關係	朋友	參照權	放任	共享意義不清晰、有信任與互賴
權控關係	管理者-下屬	強制、法定權	強硬	無安全性信任和互賴
工作夥伴關 係	合作同伴	專家、參照	分工合作	有共享意義與信任、但無互賴 (照顧成分)
依賴關係	師傅-徒弟	獎勵、專家、參照	操縱	單向依賴
權變混合性 關係	依場合轉變	五種督導功能平衡 運用	情理法兼 容	三者皆有，且具反身性

資料來源：作者編制

如表 5-3 所示，本研究根據研究結果中呈現的督導關係型態以及權力關係，將督導關係分為六種類型，包括：私人關係、工作夥伴關係、權變混合關係、依賴關係以及權控關係。不同的關係類型下，督導者與受督導者雙方扮演不同的角色，同時督導者發揮的權力與權力運用策略亦有所不同，訪談中，督導者和受督導對關係有不同的比喻和期望：一方面，督導者認為目前狀態下的督導關係是偏向「依賴關係」的，這是基於雙方權力結構（主要是因職位、知識與經驗之差距）造成的權力導向，就造成了受督導者對督導者的依賴，或受督導者利用「扮弱者」之權力遊戲，避免工作交代與問責。故大多數的督導者期望督導關係能向「工作同盟關係」方向發展，通過授權與增能的方式，讓受督導者掌握工作主動權，提高其工作自主性。然而，由於專業自主空間的受限，以及受督導者工作能力與動機之限制，受訪者督導者認為較難有受督導者能夠勝任這種平等合作之關係，在督導關係中，還是呈現著受督導者對督導者之工作依賴。另一方面，受督導者期望現在的督導關係是偏向「權控關係」或「工作夥伴關係」，這種關係類型是以工作目標為導向的督導關係，然而在這種關係之下，受督導者覺得督導者的情感投入感與支持功能較弱，受督導者的需求與情感沒有被滿足，督導者在既定關係之角色與定位不明，受督導者更易覺得受到權力的衝擊或不平等之對待，因而發生關係之衝突、「隱而未說」與「陰奉陽違」之關係問題和權力遊戲等情況。

第六章 研究討論、實務反思與研究建議

本研究的第四章和第五章通過研究發現的結論分別呈現了中國大陸本土社會工作督導的功能性內涵以及督導動力關係發展元素，而本章將綜合本研究發現之結論，分析其邏輯關係與脈絡，提出理論模型，對話相關理論、文獻和研究，進行綜合討論。並運用此模型，對中國大陸社會工作專業督導相關政策與實務開展進行反思。最後則反思本研究的限制與對未來進一步研究的展望。

第一節 本土社會工作專業督導動力關係之特質

壹、中國大陸社會工作專業督導動力關係之定義

一、社會工作專業督導動力關係之定義內涵

綜合以上研究結論與討論，中國大陸社會工作專業督導動力關係呈現著五大特質，包括：關係型態的權變混合性、督導功能使用的綜融性、關係發展的脈絡性、關係動力的動態性、以及關係效用的導向性。

第一，**權變混合性**——會依據督導關係的階段、督導對象以及督導情境而調整關係型態，總體上從工作關係向權變混合性關係發展；

第二，**綜融性**——督導功能是依據督導情境、督導關係與督導目標綜融和混合地使用，通過督導功能的發揮，最後達成督導關係之「五共」狀態。

第三，**脈絡性**——政治社會文化脈絡以及關係主體的個體背景、資源和所處脈絡會影響督導關係之知覺、期待與發展走向，即此脈絡性體現在兼具系統脈絡性與個體脈絡性上；

第四，**動態性**——督導關係發展的動力元素有四，包含：權力、信任、互賴與共享，其中權力因素是督導動力關係之核心，並在關係動力發展階段中流動；

第五，**導向性**——督導關係的發展係為了督導功能與督導成效的發展，最後達成共存、共思、共情、共性與共享之「五共」督導目標達成。

基於以上，本研究認為社會工作專業督導動力關係是「**權變混合性關係**」(contingency and mixed Guanxi)，並對此做出如下定義：**督導者和受督導者**

通過主體能動性的展現，在不同的關係發展階段里，透過流動的權力，運用關係（Guanxi），最後達成各式各樣的督導功能之發揮，並滿足不同利益關係者的期望。此外還針對以上定義的主要內涵進行解釋與說明如下：

（一）「督導者與受督導者的主體能動性」（subject dynamic role）：係指身處政治文化與社會系統脈絡之下的督導者和受督導者，會依據各種情境脈絡與關係發展狀態，有策略、有方法地調整督導關係型態，發揮督導功能。

（二）「權力的流動」（Flowing power）：係指在不同的關係發展階段中，權力會根據情感投入、既定關係、需求滿足的狀態而變化，從而達成關係之信任、互賴與共享的效果。

（三）「關係」（Guanxi）：非指涉西方關係的「Relationship」，除了包括在系統脈絡所建構的角色、功能之既定成份，還包涵需求滿足與利益交換之工具成份、奉獻與投入之感情成份，具有脈絡性、工具性與情感性。

（四）「督導功能」（supervision function）：督導者根據督導關係發展歷程、督導對象以及督導情境和目標，綜融與平衡地使用引導、教育、協調、行政與支持五種督導功能。

（五）「利益持份者」（stakeholders）：係指社會工作發展的系統脈絡之中，影響社會工作督導政策與實務發展的次系統，包含：政府部門、行業協會、服務單位/案主、機構、督導者與受督導者等，督導關係與成效會對其他系統關係產生間接影響，以達成促進專業環境、系統脈絡、事業空間、組織發展以及個人成長之五大督導目標。

二、中西方社會工作專業督導關係概念內涵之比較

由上可知，華人文化脈絡之下的社會工作督導關係是不同於西方建構在督導契約關係之上的，基於華人社會注重集體主義與和諧觀的文化脈絡、社會工作發展初級階段的社會環境與狀態、政府部門與社會工作服務機構的嵌入關係以及社會工作追求社會正義的價值使命（Mo & Tsui, 2006; Tsui & Chan, 1995），這構建出了中國大陸社會工作專業督導關係的特有屬性。將中國大陸與西方的社會工作專業督導關係的差異性進行比較，如表 6-1 所示：

表 6-1 中西方社會工作專業督導關係差異性之比較表

社會工作發展環境	文化價值導向	目標導向	督導關係樣態	關係本質	權力來源	權力的使用
相對成熟、獨立的專業發展空間	尊重、平等、自主	案主或受督導者導向	獨立、自主-工作關係/同盟關係	契約式	清晰（契約）	授權、增能、意識覺醒
嵌入式的專業拓展	集體主義、位階、和諧	融合各方利益	照顧、陪伴-混合關係/類家人關係	混合權變式	模糊、不完整	情理法之平衡、情境抉擇

資料來源：研究者編制

如表 6-1 所示，中西方社會工作專業督導的所處的政治文化與社會工作發展環境脈絡，構成了督導關係發展的不同樣態。這就造成了本土社會工作督導理論建構與實務發展的新的議題，如何在本土的環境脈絡之下，連結社會工作專業使命與價值觀，推動社會工作專業的發展？所謂「專業」如何實踐？O'Donoghue 等（2017）認為社會工作督導實務從社會建構視角的發展，督導者應該與受督導者針對社會、文化、組織、專業、實務環境發展一個共享的理解；澄清受督導者的角色、責任、安排與績效；通過結構性的督導過程，促進關係性的和反身性的督導與直接實務；營造安全性關係，給予受督導者情感支持，並讓他們在專業發展中獲益。此外，Karvinen-Niinikoski 等（2017）認為，督導為促進專業自主，督導者要加強受督導者的職業認同，重視個人生存和發展的應對策略，促進知識的運用和轉化，是職業素質和信譽的保證。為達成以上最佳督導實務成效的發揮，本研究認為基於大陸本土社會工作發展階段、議題與使命，督導促進「專業」發展的內涵是多重的、脈絡性的與本土化的，包括：社會工作專業知識、方法、技巧與傳統社會服務方式方法的融合；社會工作專業價值觀與中國文化脈絡的契合；社會工作職業空間與原有社會福利體系中其他專業的跨專業求和；不同利益持份者的期望與案主服務成效的謀和。因此，督導者可綜融地運用本研究結論所提出的引導、教育、協調、行政與支持五種督導功能，通過信任、互賴與共享的督導關係發展，最後達成「五共」狀態，即共存社會工作事業發展；共思本土社會工作專業知識、技術與經驗反思；共情工作壓力與個人支持；共行社會工作實

務並批判反身；共享不同利益持份者只價值期待與服務成效。

這就需要督導者做到如下幾點：首先，督導者需要具備一定的個人素質，包括：開放、尊重、接納、包容、正面、照顧等特質與人格魅力；其次，督導者要具備一定的實務能力、文化勝任能力與批判反身能力，不一定是聚焦在某個社會工作實務領域的十分豐富的實務知識與經驗，而是能夠陪伴與帶領受督導者一起開闢與實踐服務，同時能夠一起與受督導者連結環境系統脈絡並批判反身，總結本土化的社會工作實務價值觀、知識技巧與經驗；最後，督導者需要掌握建立安全性關係的技巧，敏感察覺與系統脈絡以及受督導者之間的權力關係和流動、需求與情感狀態，並運用督導關係動力發展及時調適。

貳、「社會工作專業督導關係類型權變模式」之意義與發展建議

一、「社會工作專業督導關係類型權變模式」的建構意義

本研究第五章之研究結論認為，督導者和受督導者基於自身督導關係的發展經驗以及對未來關係之發展期望，認為中國大陸社會工作督導動力關係的發展型態應是「權變混合型關係」。從社會建構視角而進行分析，這是基於系統脈絡之建構以及督導關係主體能動性的體現：一方面，為了符合大陸政治文化與社會脈絡生態環境的棲息地之特質，在「嵌入式」社會工作發展路徑中結合系統脈絡探尋專業自主空間（王思斌，2011；李明，2016）；另一方面，為達成社會工作專業督導功能之效能最大化，滿足督導者和受督導者共同發展之需要。這種關係型態之權變性與混合性體現在三個方面：其一，通過陪伴、照顧與督導功能之發揮，達到情感互依、需求滿足與工作達成三種期望與成效；其二，可根據不同的關係互動場合、互動對象與主題，進行權變切換；其三，通過脈絡系統化的督導關係建構，以及行動主體在督導關係之中的反身性思考，建立互賴性與價值共享之督導關係，促進專業本土化之共同成長，提高工作投入感與專業勝任力。故督導者應該充分發揮五大督導動能，促進督導關係向歸屬性關係朝向發展，運用陪伴與照顧的關係發展方式，增強受督導者之專業理念與使命之長期投入，進而緩解脈絡系統所造成的工作壓力，並開拓專業發展空間。

鄭伯勳(1999)提出華人關係有三個基礎成份，分別是：感情（合情）、義務

(合理)、及工具(互利)成分。而研究發現所呈現的「社會工作專業督導關係類型權變模式」中三個關係基礎：情感成份(情感投入)、需求成份(需求期望與滿足)與既定成份(工作政策、程序與任務結構)亦符合鄭所提出的以上華人關係的基礎。本研究所提出的此種界定補充了張淑芬和廖鳳池(2011)的外顯層次(權力關係)與內隱層次(情感投入)缺乏行動主體對外部系統知覺而反饋的層次之問題。而需求基礎是表現在華人文化脈絡之下的「報」之運作法則以及「人人為我、我為人人」的人際關係交往法則(楊中芳、彭泗清,2001),故本研究之理論意義在於在此基礎上進行本土脈絡性與文化性補充。故督導系統取向之研究不僅關注外部系統的權力結構,亦關注個體之投入與主觀期望。

二、權變混合關係之人情策略發展：陪伴與照顧

「權變混合性關係」之發展是依據督導關係的發展基礎而進行情境與任務化、關係互動化與主體知覺性的調適,從而達到工作任務、情感互動與需求滿足之多重目標的達成。而混合關係的本質是人情關係,人情關係係依據「人情法則」而發展(黃光國,1988),而「人情法則」一是體現在「因人因地而異」的權變性,二是體現在通過人情交換與感情交流的持久性關係上(楊中芳,1999)。楊中芳、彭泗清(2001)認為華人社會下信任的來源與進展有三個階段:首先是從既有成份的角色義務之履行而來,這種信任係為了知根知底;其次是從工具成份的互惠/人情義務之履行而來,這種信任係在情境與任務之中進行考核而知人知面;最後是從感情成份的互助與奉獻之中而來,以達到利益分享的知己知心。

這與研究結果中為達成信任、互賴與共享的三個督導關係發展階段基本一致,督導者所運用的陪伴與照顧策略一致:一方面,陪伴是督導者通過運用督導關係雙方之心理、被理解、與情緒支持而達成與受督導者「我與你同在」的情感連結;另一方面,照顧是通過利益與資源之分配,以及規避懲罰和在困難和壓力中的行使擔當之行政上關照,從而達成與受督導者「有我為你罩著」的依附連結。故在情感、需求與既定基礎的關係基礎建構中,有兩條路徑,一是從情感出發、運用陪伴的方式,從共通之理解與提供正向支持的方式,推進督導關係發展之廣度與歷程;二是從既定關係出發,從政策程序與行政權力執行之中,運用照顧的方式,滿足督導關係發展之互依性、深入性與共享性。

三、權變混合性關係發展策略

(一) 根據情境脈絡環境平衡情理法

督導關係之發展是爲了達成社會工作專業督導之最大成效，亦即社會工作督導功能的平衡及有效發揮。如本研究第四章之總結，在中國政治文化與文化生態下與目前社會工作發展狀態之中，社會工作專業督導需要發揮五種督導功能，分別是：教育、行政、引導、協調與支持。五種督導功能的平衡與發揮都應因應不同的情境議題與發展目標，而在督導關係發展與督導者雙方發展的不同階段，同時結合既定基礎（組織政策與程序、服務與任務環境）、雙方情感投入與互動關係發展以及督導需求的差異，督導者可採取不同的督導關係類型，以便於督導功能之發揮。

例如：在組織政策不完備與督導關係不清晰的情況下，即在既定關係基礎不完備的情況下，針對較爲資淺的受督導者，督導者可充分探討自己可以運用的權力範圍和資源，運用行政、引導與協調的督導功能，給予受督導者在工作上的「照顧」，此階段的督導關係爲「依賴關係」。具體督導功能之發揮可能在：一是通過引導功能，探索受督導者個人與專業成長之可能需要，並結合環境脈絡提供職業發展建議；二是通過行政功能的分工與績效考核中，結合受督導者的成長需要與服務目標，酌情考量、提供資源與分配符合其發展需要的工作；三是協調用人單位，協助其一起做工作適應與工作規範的擬定，另外探索可能的服務發展空間，明確服務方向。

(二) 根據督導動力關係發展元素奠定督導關係基礎

在權變混合性關係發展之中，關係動力元素之影響，會造成關係發展中的一個個轉彎與難關，需要有策略性地應對。混合性關係係兼顧「人情」和「面子」來影響他人的人際關係類型（黃光國，1988）。督導動力關係發展元素：信任、互賴與共享，會奠定情感、需求與既定三個關係基礎，以下分別介紹混合權變性督導關係的發展策略。

1. 既定基礎之角色澄清

中国大陆目前的社会工作专业督导面临着更加严峻的角色模糊或混乱的状

况，这是基于特定的政治社会文化脉络与社会工作发展情况。首先，由於人力匱乏以及督導者的管理者職責，督導者都需要承擔組織中高层管理等多重角色，因為更多的團隊職責，團隊領導者的督導者相比治療導向的督導者會面臨更多的角色衝突和模糊問題（Erera & Lazar, 1994）；其次，由於中國的政治、社會文化與社會工作發展歷程，一方面，基於集體主義與和諧的華人社會文化，強調個人和組織之間的相互依賴性和長期的相互義務（Tsui et al., 2014），另一方面，由於「自上而下」的社會工作發展路徑與初級階段，呈現著專業角色不明、專業空間和資源環境受限、以及與不同利益持份者和組織管理者的價值觀差異（如：工作倫理、誤解和過度敏感）（Mo & Tsui, 2016）。

既定基礎包括組織政策與程序、工作角色與工作目標等，這就需要通過共享的意義之澄清，在此中，尤為需要注意的是角色含糊與角色衝突之問題的發生。當受督導者不確定對其績效或評估的督導期望時，會產生角色含糊；而當受督導者遇到對他們的行為的反對期望時，會產生角色衝突（Olk & Friedlander, 1992），也會讓督導者與受督導者在督導關係之中不投入，更易引發權力的爭奪或衝突。實證研究表明，而解決角色模糊與衝突的對策包括：（1）安全的關係；（2）建立工作聯盟；（3）角色澄清、擬定督導關係（Nelson & Friedlander, 2001），但這種討論還是在西方社會工作專業督導契約關係之基礎上的，缺乏脈絡情境之權變考量。

本研究借用督導動力關係之探討，針對督導角色的澄清提出四方面建議：（1）在督導關係開展階段就進行共享意義之探究，包括督導目的、角色、需求與期望、權力責任與期待等（Shulman, 2010）；（2）反思探究問題的來源是角色模糊亦或是角色衝突，再探究這種問題的產生原因，對症下藥。如 Rizzo et al（1970）提出的六種角色衝突類型，提出督導者的六種角色衝突，包括：矛盾的制度、內部需求的矛盾、外部需求的矛盾、角色超負荷、矛盾的評估標準與個人角色衝突，而訪談資料所呈現督導的角色矛盾，還在於不同情境之下的角色矛盾與文化規範之特質，如：工作關係與私人關係中不同之角色；華人文化中的「面子」、「人情」與「報」的運作亦會改變工作角色關係之權力地位，如：資深受督導者與資淺的督導者的角色，這些都需要在角色探索之中注意。（3）在發展信任與安全的關係，明確權力界限，發揮督導者誠信、尊重、接納與包容的參照權；（4）

通過共享之意義，探討兩方面的系統脈絡關係與角色：一是探討平行關係（治療關係、管理關係、系統關係和私人關係等）之間對督導關係的滲透情況與影響，對每個關係的角色定位和發展方向達成共識；二是探討在不同情境之下的角色範圍與界限，如：組織中的角色與服務中的角色，雙方的權責與互動模式。

2.有目的之陪伴與提高專業自主

督導的其中一個目標是「使能」，亦是為了拓展受督導者的專業自主性，而在陪伴的過程中，通過逐步降低控制與預測，在不斷地專業性反身與發展性督導中發展批判性判斷和分析，進而達到受督導者的專業自主性，這是發生在「部分專業的循環中」，包括：「受督導者有有限的個人自主性——沒有個人自主性不能被叫做專業人士——被督導的過程——督導提供一個結構——在督導關係中有用的結構」（Mckitterick, 2015）。在此部分專業的循環中，督導者通過不斷地分析受督導者的自主空間和建構督導結構來逐漸發展受督導者的專業自主。陪伴亦是有結構與目的的，包括多種形式與層次，如：一起做、感同身受、共同承擔、榜樣示範與正面激勵等，這是一種潛移默化的內化過程來發揮督導功能，最終達到受督導者專業自主之目的。因此，在受督導者發展的不同階段可能有不同陪伴的需要與方式：督導初期，可以運用「現場督導」的方式，確保受督導者的服務品質與提高受督導者的專業服務能力；在受督導者掌握了一定的實務知識與操作技術後，與其一起採用「行動後反思」（reflection after action）的方式討論工作反思；在受督導者較為成熟的階段，與其一起拜訪用人單位，拓展服務資源與協調服務網絡，並根據不同利益相關人的建議和視角批判反身專業空間。這種陪伴的過程是逐漸升級與讓反身變得完整之歷程。

Fox（1989）指出受督導者將其與督導之互動及督導之人格特質轉化為一內在規則，先變成自我的一部分，再整合於專業自我之中，而這種內化包括五個維度：知性的學習（Intellectual Learning）、模仿作用（Imitation）、內射作用（Introjection）、認同作用（Identification）與理想化和反映作用（Idealization & Mirroring）（王玠譯，1990）。因此，在督導者與受督導者運用陪伴同做、同感與同思的陪伴過程中，其一，發揮榜樣示範作用，讓受督導者模仿與認同，發揮引導的功能；其二，通過協助與同理共鳴，讓受督導者感覺到被支持與協力，發揮了支持功能；其三，通過及時反饋陪伴過程中的經驗反思，反身理論與實務的

鏈接，發揮了教育的功能，進而達到五種督導功能之中個人我、社會我、組織我、專業我與系統我的成長目標。因此，陪伴的使用是有目的的過程，不知是爲了情感互動，更是爲達成「確保」(ensure)或「使能」(enable)之雙重督導目標。

3. 適度照顧、增能與自主

研究結論顯示，照顧是通過利益、服務與物資等共享，並在受督導者出現錯誤的時候擔當或包庇，而滿足受督導者的需求的一種發展關係方式。因此，照顧本身是督導者通過法定、獎勵與強制權的使用，來給受督導營造一個被庇護的空間。然而，照顧的使用可能會造成一系列關係界限與倫理問題，如：一方面會容易造成不公平分配資源等督導倫理問題，另一方面照顧的過多，如第五章圖 5-2 在權力的滲透中，可能會衍生出督導權力滲入太多之問題，亦可能會造成受督導者的依賴問題。因此，照顧中要注意權力界限之問題，同時要確保受督導者提高受督導者工作動機。

(1) 照顧是權力使用界限中的平衡。

Holloway 與 Wolleat (1994)認爲督導中的權力應該是「給予力量」(power with)，即權力是爲了賦予個人有能力自我控制與做決定。因此督導者在運用照顧的時候，要注意照顧中的權力涉入程度問題，這包括：首先，評估在不同情境與對象之下照顧運用中的倫理界限，是「界限的侵犯」(boundary violation)亦或是「界限的跨越」(boundary crossing) (曾華源等，2011)，要嚴格避免「界限的侵犯」，如通過照顧獲取「報」中私利的倫理問題；其次，照顧之目的一是通過權力與資源的重新分配，營造自主與風險規避空間，使受督導者發揮潛力，如：爲鼓勵拓展服務創新而做的資源分配；最後，在照顧中要有策略地規避並與受督導者共同承擔風險，同時以此作爲彼此反身性思考的契機。如：在受督導者工作失誤的情況之下，督導者結合組織政策空間酌情處理，但是同時反身組織政策和受督導者行爲需要改進的空間。

(2) 激發受督導者工作動機。

第四章研究結論顯示，受督導者在工作的不同階段與不同情境之下，都易面對工作壓力，或者缺乏或耗損工作動機，如新入職社工對職業前景的迷茫、資深一線社工工作的耗竭感與晉升問題等。督導者在照顧的方式中，可以通過工作分

工與資源分配的方式，運用行政與引導功能，以促進督導動機的提升，比如：建立與運用激勵機制；根據其感興趣的領域，交給個人特殊的任務，並提供相應資源，訓練他成爲專家；在其遇到工作困難和壓力的時候，承擔并擔當下來；建立包容的督導氛圍，允許受督導者在工作創新與嘗試中出錯。

（三）不同關係議題與人情困境之中的對策建議

1.關係衝突的發生與管理

（1）衝突的來源

受訪者所提到的衝突經驗之中，衝突的來源是很多的，包括：情緒因素、情境脈絡、任務執行、團隊衝突、認知與觀點、利益衝突等。而從關係動力的影響因素中，主要體現在三個方面的衝突的來源：其一，既定基礎中共享的意義不完整或不確切所形成之衝突。包括：角色模糊與角色衝突、認知與理解衝突、政策規範與程序理解之間的衝突、服務理念與技巧方面的衝突；其二，需求中的尊重與自主空間不被滿足。信任關係是衝突解決的基礎，如：有受督導者提到，當他與督導者是信任關係時，就算情況緊迫，他對爲何執行一樣任務的資訊掌握的不是很完整的情況下，他還是願意去配合督導者去執行。而在不安全不信任的督導關係之中，受督導者易產生抗拒的行爲或是運用權力的遊戲。而不信任所產生的衝突的來源包括：雙方不夠尊重、權力的干涉、權力濫用與受督導者的抗拒。其三，不信賴的關係中需求與利益的衝突。督導者與受督導者可能會因爲績效考核、人力晉升與獎懲等切身利益問題，造成需求難以滿足甚至破壞可靠與照顧感。而一般情況下，衝突的發生不是一朝而成的，是關係經驗積累或情境脈絡的因素，如：在共享的意義中沒有很好地澄清工作制度，在工作中又缺乏安全的心理而不願提問與表達，最後在工作出現問題的時候的質疑與抱怨，都是衝突在督導關係三個元素發展中積累的過程。

（2）衝突的介入策略與反思

如以上衝突的來源之分析，針對不同的衝突來源，以及衝突的發展累積的階段，再加之衝突發生的情境脈絡因素會進一步激發衝突的輻射面，如：團體動力對衝突的影響。因此衝突的處理要考慮情境脈絡、來源、發展階段與介入時機等因素，如表 6-2 所示：

表 6-2 衝突的來源與介入策略建議

衝突的來源	介入策略
共享的意義：角色、認知、理念與理解衝突	探索角色之衝突與政策空洞，瞭解系統中不同利益關係人之觀點，找到共識，建立理解與包容。
不信任：不尊重、權力干涉、沒有擔當、權力的遊戲	授權和尊重、調整權力關係、建立安全關係，培養團隊間的正向、支持與肯定的態度。
不信賴：需求與利益衝突	平衡各方利益與需求，團隊利益分配堅持公平公正的原則。

資料來源：作者編制

2. 人情困境與關係界限之調整

人情的好處是可以在「一來一往」的規則來做長遠投資（陳午晴，1997），這樣可以維繫督導關係之穩固與投入感，從而促進社工團隊之穩定。然而，在人情的使用之中，不過不好好評估情感、需求與既定關係三個維度，就容易出現督導關係之中人情濫用的「倫理」議題（Tsui, 2003）。針對督導關係之「倫理」議題，李幸蓉（2010）指出督導關係的模糊界限是基於華人文化下人情關係與人情兩難之困境，認為督導關係之中要把握關係與權力之平衡。因此，在面對從督導動力關係的元素角度，可以對人情的使用程度進行調整，包括：

（1）關係的層次與界限理解與期望上需要彼此澄清與拿捏。「義務性人情」係指在一個特定的交往場合，依雙方在其中的既定角色關係，兩人「應該」給予對方的「最起碼」情感（楊忠芳，1999）。而超出預期的情感投入可能會超出對方預期而讓其無法接受，比如：督導者過多關注受督導者個人生活適應，但受督導者覺得這是在干涉個人隱私。因此，在共享之意義探索中，雙方應該瞭解彼此的關係模式、依附類型與關係界限等預期，從而調整自己的情感投入方式；

（2）在關係互動之中，注意關係界限與倫理界限的把握。如：通過公平法則重新澄清或建立互動規則；採取心理「區隔」（compartmentalization）策略，即將人情法則限制在某些特定的範疇之內（黃光國，1988），包括兩種做法：一是「因事制宜」，即根據任務或事情的主題、影響範圍與嚴重性等情況，採取不

同互動規則，如針對緊急的任務，則需要受督導者立即配合和執行；二是「因人制宜」對人的區隔，即針對不同能力的受督導者採取不同的互動規則；

(3) 反思督導關係界限的調整經驗，鼓勵受督導者將關係調整經驗應用到專業關係的拿捏，以及通過協調功能運用到系統間的關係協調與變遷中。Davys 與 Beddoe (2010) 指出系統間的「同構」(isomorphism)，係指兩種系統有相似的構成，也能用來影響變遷。如：督導實務與社會工作實務。因此，督導關係中的任何發展經驗，督導者都需要及時與受督導者共同反思，將其內化成關係經驗與策略，同時調整在服務關係、工作關係與脈絡關係之中的經驗，例如：社工對用人單位領導的依賴關係等。通過這種系統間的「同構」作用，督導者可以和受督導者共同發揮協調與引導功能，從而達成對系統脈絡的批判性思考，反思系統間的工作經驗，拓展社會工作專業空間，最後發展與社會工作事業「共存」的投入感。

第二節 中國大陸社會工作專業督導政策與實務發展建議

壹、督導者的選拔、聘用與培養之問題和建議

一、「選聘分離」政策設計的挑戰與問題

目前，深圳的社會工作督導選拔、聘用與培養方式一方面採用「選聘分離」的方式，即推選和聘用權在社工機構，選拔與培養在行業協會與社工學院等行業部門。從目前的督導政策與受訪者反饋之信息方面，這就造成了各種問題：

(一) **衝突與模糊的理解**：行業協會和社工機構在督導管理上的不統一，造成了目標與操作上的衝突問題：1.督導的多元或模糊工作目標和期望，會造成督導角色模糊與混亂，不利於督導功能之發揮；2.組織在把督導「懸置」起來而只發揮專業顧問的角色，缺乏相應的組織督導政策和賦權；3.組織將督導角色濫用的情況，如：只發揮管理者角色，缺乏督導綜合功能發揮的空間、時間和資源。

(二) **督導概念內涵理解「職稱化」**：造成了各種「不在其位不謀其政」、工作要求與實際工作脫節、工作有責無權等問題。包括：1.拿著督導的頭銜不發揮實質性督導功能的「掛名督導」之情況；2.督導者脫離實務經驗，無法真正發揮教育與支持等功能。

(三) **選聘分離的方式**：深圳社會工作專業督導選拔的方式採用資格審查、筆試與面試相結合的方式，考試內容主要以專業知識與綜合素質（學歷、資歷、口才等）為主。對於督導的資格條件與實務經驗的要求，缺乏系統的規劃和明確的培養方向，且不能與目前督導功能發揮需要具備之核心能力相匹配。在缺乏理想的規劃，督導變成了一種資深社工的酬庸、職位的填充，其專業能力與權威角色固然會受到受督導者的挑戰（簡春安，2002）。

二、對人才選拔、聘用與培養的建議和對策

(一) 以督導功能性內涵，建立統一標準。

根據研究結果，針對中國大陸社會工作專業督導所處的政治文化脈絡以及本土社會工作發展的現狀與方向，本研究提出社會工作專業督導要發揮教育、行政、協調、引導與支持五大功能，社工行業、社工機構與督導實務者都需要對不同督

導功能之內涵進行討論，並探索在不同組織與服務脈絡之下，探討符合實際服務環境之督導功能的具化與操作化理解，以此建構理解統一、又具可操作性的督導選拔、評估與管理政策。

(二) 根據督導核心能力與特質要求，選拔「德才兼備」的督導。

從研究結果所呈現的，受督導者喜歡的督導者，一是要符合「能力認可」之標準，具備一定的專業知識與實務經驗，尤其是該督導領域或相關領域之實務經驗；二是要符合督導動力關係之中發展的人格特質與個人素質，包括兩方面：一方面是具備一定的建立關係、溝通技巧與能力，如：積極性傾聽、澄清與摘要、自我揭露與表達同感等；另一面，督導者能夠表現出讓人信服之人格特質與個人素質，如：尊重、真誠、接納、包容、表裡如一、遇事沉穩、有擔當、可信賴與言行一致等特質。

(三) 建立與健全督導綜合能力的培養機制。

從本研究所提出的五種督導功能以及目前大陸社會工作發展中遇到的挑戰之探討來看，為應對人才流動或流失與專業空間受限等問題，本土社工督導除了要具備協調、行政、教育與支持督導功能的發揮所具備溝通協調、教育培訓、社會工作管理、情緒支持等方面的專業知識與能力，督導者還需要具備：一是瞭解社會政策與掌握政策分析能力、具備生態系統脈絡之洞察力與批判反身的能力，這包括在引導與協調中，能夠連接系統脈絡中不同利益相關人之價值與視角，帶領受督導者探索與反身專業發展空間；二是督導者要具備正向的職業價值觀與社會工作事業投入感，能夠發揮以身作則與榜樣示範的引導功能，協助受督導者建立職業信心與提高工作動機；三是要具備文化勝任力與文化敏感性，批判反思行政管理文化、專業價值文化與華人文化中的契合性與差異性，調整組織與團隊文化，在本土化的歷程中探索踐行社工理念之路。

貳、督導配置與績效考核的問題與建議

一、呈現之問題

(一) 督導配比率與工作壓力之問題

訪談中大部分督導者都提及目前工作壓力過大，這一方面是由於角色太多或

衝突所致；另一方面是由於督導人數、督導領域的多樣性與督導地域的過廣所致；三是督導者承擔了太多機構中的行政事務性工作所致。訪談中大部分的督導者能給每個受督導者的督導時間最多為 1 次/月，一次平均大概 2 小時以內。這就造成了督導者不能及時瞭解服務環境與實務情況，只能採取「風險規避」或「行政問責」的方式開展督導工作，督導時間、投入與提供的支持有限，督導只能發揮不切實際需要的教育培訓與行政督導功能，更難說能與受督導者建立一個安全、信任與互賴的督導關係。

（二）督導的考核方式之問題

目前督導的考核方式還是以工作指標為主要方式，如：督導時數、督導人數、督導領域、工作業績等。督導的考核應以督導功能的發揮與成效作為依據，這種指標的考核方式造成各種負面影響：一是限制了督導的專業自主權，不利於專業服務之發展；二是狹隘了督導功能與成效的評估維度，不能真實評估督導成效；三是建立了不利專業服務品質的價值導向，如機構的發展導向朝向「管理主義」、「業務拓展」與「行政問責」，這些導向會營造一個與社會工作專業價值不符或不利於服務品質與成效的氛圍，同時不利於社會工作長久的專業與專業發展空間。

二、對策與建議

以上情況是由於本土社會工作督導的發展還處於起步階段，督導人才數量有限、服務領域與一線工作者快速膨脹、督導評價標準與制度未能做好系統性設計等原因造成的。對此，提出如下建議：

（一）重新反思誰具備督導資格，亟需摒棄督導是「專業職稱」之社會工作專業概念內涵理解。從督導功能的角度培養與擴充在實務工作中能夠協助或真實發揮督導功能的實務工作者，以建設督導人才的擴充隊伍；

（二）重新思考督導配比架構，盡量做到根據服務領域、實務方式、工作地域的相近性分配督導配比，以降低服務環境的複雜度所帶來的工作壓力；

（三）需要對行政性督導功能之理解進行澄清。行政管理並非行政事務性工作，行政性督導亦非行政管理。而由於組織的架構分工模糊與行政管理資源投入

的匱乏等問題，造成了督導者承擔了大量的瑣碎的行政性事務，比如財務申報、服務記錄的審閱等等，從而限制了督導的專業性功能之發揮與中高層組織發展與管理的參與。因此，一方面社工機構要根據督導功能的概念內涵對督導工作進行「工作分析」，做好組織分工；另一方面，要充分發揮督導的專業能力，為督導參與機構發展與倡導提供空間與渠道；

（四）協會與組織要提供資源，發展多種方式的督導形式與社工成長方式，如：對一些精專領域可找跨專業或跨職業之外聘督導，開展朋輩督導；建立學習小組；推行知識管理等；

（五）根據督導能力、督導素質、督導關係之發展、督導功能的發揮等幾個維度，建立系統的專業督導績效考評機制，而此機制還要做好跟服務環境、組織系統、社工需求、工作目標等相契合之設計；

（六）機構需要在組織發展、專業發展與員工發展之間找到平衡與共融之路，重建組織戰略與目標，反思使命、願景與價值觀對組織發展之價值與借鑒，營造一個尊重專業價值、促進服務品質、滿足員工需要與成長的組織空間。

參、社會工作專業督導實務反思與建議

結合訪談中督導者和受督導者所呈現出的督導認知、經驗與反思之結論，對督導實務者們提供如下建議。

一、根據情境脈絡，綜合與平衡發揮五種督導功能

本研究結論提出，結合大陸目前社會工作發展階段與使命，發揮引導、教育、支持、協調與行政五大功能。在不同的服務環境中需要的督導功能是不同的(Tsui, 2008)，由于大陆社会工作正处于急速膨胀与蓬勃发展的阶段，需要在不同的环境之中平衡並有效发挥五种督导功能。本研究借鉴 Bourn & Hafford-Letchfield (2011) 的研究讨论而提出如下策略：（一）首先，督導者應根據環境情境脈絡、督導目標、督導動力關係的互動狀況，評估受督導者的需求與發展情況，分析五個督導功能的內涵與優先排序，澄清在不同服務脈絡與督導情境之下的督導角色與督導目標；（二）其次，行業協會與社會工作服務機構需要為不同督導功能之發揮提供空間，平衡與確定督導目標；（三）最後，組織管理人員與受督導者需

要与督导者一同開放地批判反思他们的工作与服务环境，协同与促进改善专业服务发展与督导成效。

二、可運用「社會工作專業督導關係類型權變模式」發展督導關係

督導者可運用本研究提出的「社會工作專業督導關係類型權變模式」，依據不同的政治文化脈絡與服務環境、督導關係基礎與互動歷程、情境與任務議題等權變因素，調適督導關係類型與發展不同之督導動力元素。尤為注意的是，一是調適前要權衡各種權變因素與利弊，確定調適方向；二是該調適的方向應是以督導功能成效最大化為唯一原則，不能過於頻繁的變化關係取向，以便讓受督導者無所適從；三是調適的過程應該是根據督導關係與受督導者發展階段之節奏相匹配，以適當與漸進之方式進行。

三、持續的批判反身思考

其一，大多數督導者和受督導者都會受督導過往的督導與受督導者經驗而影響，造成對督導概念內涵、督導功能、督導角色與督導方式等的片面理解。而本身督導的過程就是雙方持續成長之歷程，在此過程中，督導者和受督導者都要不斷學習和成長，從彼此的經驗和反身中吸取營養。而督導的動力關係元素構成了反身探討的主題：通過共享之意義促進「視域之融合」（fusion of horizons）；通過信任關係促進權力的平等；通過互賴的關係促進彼此需求的共同滿足。其二，督導關係不只是指督導者和受督導者的「二元關係」，它是多元互動與系統脈絡的（陳秋山譯，2008；Shulman, 2010）。在督導關係、專業關係乃至系統脈絡關係呈現出「平行關係」（parallel relationship），督導者可通過發揮引導、協調、教育與支持功能，在督導關係的發展過程中的經驗與示範，引導受督導者反思並運用在自己服務的專業關係，以及處理外部系統壓力的系統脈絡關係之上，比如如何處理人情困境、如何調整與用人單位的依賴關係、本土化的專業倫理反思等；其三，可運用 Wonnacott（2012）的「4×4×4 社會工作督導模型」在不同的利益相關者的情境脈絡之中、在不同的督導功能之運用過程中，在督導關係發展的歷程中達到四階段的反思週期。在此模型的運用中，還需要運用生態脈絡與文化批判之視角，達到整全的理解。

第三節 本研究的限制與展望

壹、研究的限制

一、對偶抽樣與樣本來源的限制

(一) 一方面，是基於抽樣方式和樣本之間關係對訪談的信度與效度之影響。本研究研究的參與者是對偶關係的督導者和受督導者，抽樣方式是通過先抽取督導者以後，讓督導者根據研究目的與理論抽樣之標準，在研究者與受訪的督導者進行第一次訪談之後，根據該督導者所督導團隊情況的瞭解後，研究者才與督導者共同探討合適的可以作為訪談對象的受督導者，並通過「滾雪球」的方式讓督導者邀請受督導者接受訪談。雖然這種抽樣方式有助於提高抽樣的成功率，以及確保受訪者的參與度和配合性，然而，可能由於督導者和受督導者之間相對不平等的權力關係的影響以及華人社會「給面子」文化的影響，受督導者在談及對督導者的印象或評價時，都比較強調正向的督導經驗與肯定的評價，並較難談及一些深入敏感的話題，這可能一定程度上影響研究資料的可信度。

(二) 另一方面，是由於樣本的流動性與樣本特質對訪談的深入度之影響。雖然深圳作為中國大陸最早發展社會工作專業督導的城市，但由於中國本土社會工作發展歷程較短，以及社工人才的流動和流失問題，較難收集到督導關係發展時間更長的樣本，本研究中只有一對督導關係維持了七年之久，而其他的督導關係多為五年以下，較難瞭解關係持久發展之經驗、歷程與影響。

二、研究範式與方法的限制

本研究通過建構式紮根理論的方法開展研究，同時採用質性訪談的方式收集受訪者之主體知覺、經驗與反思，此種研究取向和方法會造成方法論上的限制：一方面，質性訪談的方式收集到的資料中受訪者的認知、知覺與經驗本身就是具有主觀與局限的，可能會對研究結論的生成存在一定的偏誤；另一方面，建構式紮根理論範式在文本的分析、編碼的互動與生成性的互動中，就是一個理解意義與再次詮釋的過程，即這種知識與理論的生產過程是帶有研究者的主觀價值和判斷的。

因此，本研究作為探索性研究，有兩方面重要研究意義：其一本研究提出的督導功能概念內涵與動力關係理論模型，係為提出原有概念或理論的新洞視，有待在更大樣本之中或實證研究之中進一步檢驗；另一方面，本研究之目的是以深圳為例，進而探索中國大陸社會工作專業督導發展初期階段督導動力關係發展的樣態與意義脈絡，無法推論其他區域或其他督導類型，但社會工作專業督導的功能性內涵和督導關係發展中的動力元素，可以作為相關類似脈絡之下理論與實務發展之借鑒。

貳、研究展望

一、對社會工作專業督導的五種功能內涵進行持續性研究

本研究提出中國大陸社會工作專業督導之協調、教育、行政、引導與支持功能，可以針對不同功能之實務操作與成效進行長期歷程性與跟蹤式研究，一方面繼續提煉本土化的社會工作督導功能內涵；另一面，為如何開展這些督導功能，以及這些督導功能的成效影響提供直接實證資料。這會對社會工作督導實務有更深遠之影響，有待後續研究之積累。

二、根據本研究之結論，對督導關係發展因素做進一步分析

本研究提出的「社會工作專業督導關係類型權變模式」之中督導關係發展的三個基礎，包括：既定基礎、情感基礎與需求基礎。據此可建構研究假設，可運用量化研究，進一步探究不同基礎因素對督導關係發展之影響性，同時檢測不同階段的督導關係的督導動力之構成和影響因素等。為督導關係理論進一步的完善，以及為證據為本社會工作督導實務的發展，提供重要參考。

參考書目

壹、中文文獻

王文秀、施香如、沙大荒譯（1999）。Holloway, E. L.原著（1995）。**臨床督導工作的理論與實務**（Clinical supervision: A systems approach）。臺北：張老師出版社。

王文秀、李沁芬、謝淑敏、彭一芳譯（2003）。Hawkins, P & Shohet, R 原著（2000）。**助人專業督導**（Supervision In The Helping Professional）。臺北：學富文化。

王玠譯(1990), Raymond Fox 著。專業督導關係。**社區發展季刊**，52，83-87。

王思斌(2001)。中國社會的求—助關係——制度與文化的視角。**社會學研究**, 4, 1-10。

王思斌(2010)。購買崗位還是購買項目。**中國社會工作**(34), 60-60。

王思斌(2011)。中國社會工作的嵌入性發展。**社會科學戰線**, 2(9), 206-222。

王思斌(2013)。我國社會工作制度建設分析。**社會工作與管理**, 13(5), 12-18。

王議賢(2004)。**人際交往對關係，信任與關係衝突及合作滿意度之影響**。高雄：高雄醫學大學行為科學研究所碩士學位論文。

田凱(2004)。組織外形化：非協調約束下的組織運作——一個研究中國慈善組織與政府關係的理論框架。**社會學研究**, 4, 64-75。

列小慧（2008）。社會建構主義：社會工作實務督導的應用。載於梁麗清、陳啓芳編。**知而行、行而知：香港社會工作教育的反思與探索**。香港：中文大學出版社。

喬麗英(2007)。吉登斯結構化理論中“行動”概念的深度審視。**江西師範大學學報 (哲學社會科學版)**, 40(5), 111-115。

伊慶春(2001)。華人家庭夫妻權力的比較研究。載於：二十一世紀的中國社會學

與人類學, 頁 225-256。

江盈誼、郭玲妃、鄭惠娟、李宏文、林鐘淑敏、林秀芬、張瓊勻、黃毓芬譯(2000)。

Brown A. & Bourne I 原著(1995)。社會工作督導(The Social Work Supervision)。臺北：學富文化出版社。

吳秀碧(2012)。受督者知覺有益學習的督導關係內涵之探究。中華輔導與諮商學報, 33, 87-118。

宋言奇、餘力(2016)。「嵌入」視角下我國社會工作發展的困境與對策。南通大學學報: 社會科學版, 32(2), 126-131。

李芄、傅文青譯(2011)。Mary Gail Frawley-O'Dea, Joan E. Sarnat, Frawley-O'Dea, Sarnat 原著(2001)。督導關係: 一種當代心理動力學方法(The Supervisory Relationship: A Contemporary Psychodynamic Approach)。北京: 中國輕工業出版社。

李明(2016)。嵌入式發展: 文化相容與社會工作本土化的路徑選擇。社會縱橫, 31(3), 83-85。

李幸蓉(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。

李粵強(2002)。團隊績效管理導向對組織信任及組織團隊績效影響之研究。未發表的碩士論文, 臺中: 朝陽科技大學企業管理系。

李曉鳳(2016)。社會工作督導——理論與實務及本土經驗反思。北京: 中國社會出版社。

李曉鳳、孫惟博(2017)。嵌入性發展 多元化建構——深圳市社會工作十年發展的回顧與反思。社會工作與管理, 17(3), 46-52。

李曉鳳、黃巧文、馬瑞民(2015)。社會工作督導的歷史演進及其經驗啟示——以美國、中國深圳社會工作督導實務為例。社會工作與管理, 15(6), 12-17。

汪蓓蕾、高雲紅譯(2008)。Kadushin, A., & Harkness, D 原著(2002)。社會工作督導(The Social Work Supervision)。北京: 中國人民大學出版社。

- 沈黎、王安琪(2013)。本土社會工作督導運作狀況研究——基於上海社會工作實務界的探索性分析。《社會工作》, 1, 86-97。
- 沈慶鴻(2012)。督導關係中隱而未說現象之探索: 以家暴防治受督導社工為例。《東吳社會工作學報》, 24, 43-77。
- 易松國(2009)。深圳: 政府購買社工服務的方式及問題。《中國社會工作》, (22), 18-20。
- 金潤玉(2012)。深圳市社工督導體系建設。《中國社會工作》, 16, 36-38。
- 金耀基(1992)。關係和網路的建構: 一個社會學的詮釋。《二十一世紀 (香港)》, (12)。
- 林正福譯(2001)。Dwyer, D. 原著 (2000)。《人際關係 (Interpersonal Relationships)》。臺北: 弘智文化出版社。
- 邱媛媛、沈黎 (2016)。政府招標中非營利組織領導者與政府部門管理者的關係策略——人情與面子的加, 減, 乘, 除。《社會工作與管理》, 16(4), 39-48。
- 胡幼慧(1996)。《質性研究: 理論, 方法及本土性研究實例》。臺北: 巨流出版社。
- 郭秋永(2010)。《社會科學方法論》。臺北: 五南圖書出版公司。
- 洪莉竹、陳秉華(2005)。臺灣諮商人員對西方諮商與華人文化信念衝突的轉化經驗。《教育心理學報》, 37(1), 79-98。
- 洪志美、廖婉如、許家月、張書森、簡意玲、黃宜影譯(2011)。Chery L. Storm & Thomas C. Todd 原著 (2009)。《系統取向督導完全指南(The Complete Systemic Supervisor: Context, Philosophy & Pragmatics)》。臺北: 心靈工坊文化。
- 翁令珍、廖鳳池(2007)。督導介入對受督導者之衝擊-以區辨模式為架構之歷程分析。《教育心理學報》, 39(2), 241-261。
- 莊文生、孫碧霞、白秀雄、許安和 (1983)。《高雄市社會工作督導訓練專輯》。高雄: 高雄市社會局。
- 財團法人臺灣兒童暨家庭扶助基金會(2002)。《社會工作督導實施方式之實務》。臺中: 家扶基金會。

- 徐宗國(1998)。紮根理論研究法: 淵源, 原則, 技術與涵義。載於: **質性研究—理論, 方法與本土女性研究實例**, 47-74。
- 徐宗國譯 (1997)。Strauss, A., & Corbin, J 原著 (1990)。**質性研究概論** (Basics of qualitative research: grounded theory procedures and techniques)。高雄: 巨流出版社。
- 徐明心、鄒學銀(1998)。社會工作督導的淵源: 歷史檢示。**中國社會工作**, 5, 28-29。
- 徐明心、何會成 (2003)。**社會工作督導: 理論, 實踐與反思**。香港: 香港基督教服務處出版社。
- 徐西森、連廷嘉、陳仙子、劉雅瑩(2002)。人際關係的理論與實務。臺北: 心理。
- 區潔盈(2009)。香港督導深圳服務的啓示——國內社工督導的方向。**中國社會工作**(2009)。
- 連廷嘉(2008)。諮商督導工作同盟關係與受督導者滿意度之相關研究。**新竹教育大學教育學報**, 25(2), 33-63。
- 郭秋永(2010)。**社會科學方法論**。臺北: 五南圖書出版公司。
- 許雅惠、廖鳳池(2005)。不同階段個別諮商督導歷程中督導議題與督導策略之分析研究。**輔導與諮商學報**, 27(1), 65-82。
- 許雅惠、廖鳳池(2007)。諮商督導歷程中督導者回饋介入事件, 回饋介入時機與意圖之分析研究。**諮商輔導學報**, (16), 23-67。
- 張威(2015)。社會工作督導的理論與實踐分析: 國際發展與國內現狀。**社會工作**, 03, 9-21。
- 張志學(1999)。中國人的人際關係認知: 一項多維度的研究。**本土心理學研究**, 12, 261-288。
- 張佳鈴、徐西森(2015)。受督者諮商困境及其受督討論歷程對督導關係發展影響之初探研究。**諮商心理與復健諮商學報**, (28), 93-118。

- 張莉萍、韋曉冬(2011)。中國社會工作本土化實踐：督導人才培養研究報告——以珠江三角洲地區為例。華東理工大學學報：社會科學版, 26(6), 8-15。
- 張淑芬、廖鳳池(2007)。諮商督導結盟歷程之初探研究：以一對督導為例。輔導與諮商學報, 29(1), 67-85。
- 張淑芬、廖鳳池(2010)。受督導者知覺之諮商督導關係歷程及督導關係事件研究。教育心理學報, 42(2), 317-337。
- 張淑芬、廖鳳池(2011)。諮商督導關係的人際結構分析：系統取向督導模式觀點。輔導季刊, 47(1), 63-75。
- 張淑芬、廖鳳池(2013)。諮商督導關係變化之研究範疇。諮商與輔導, 327, 32-37。
- 張德銳等(2005)。人際關係與溝通：促進教師專業發展。臺北：高等教育。
- 陳向明(2002)。社會科學質的研究。臺北：五南圖書出版股份有限公司。
- 陳秋山譯 (2008)。Tsui, M. S.原著 (2002)。社會工作督導：脈絡與概念 (Social Work Supervision: Contexts and Concepts)。臺北：心理。
- 陳皎眉(2006)。人際關係與人際溝通。臺北：雙葉書廊。
- 陳錦棠(2012)。社會工作督導：經驗學習導向。高雄：巨流。
- 梁建雄(2013)。對中國社工督導制度建設的思考。中國社會工作, 33, 30-31。
- 許皓宜(2004)。督導關係與督導成效：實務工作中的啟發。輔導季刊, 48(4), 10-17。
- 童敏(2006)。中國本土社會工作專業實踐的基本處境及其督導者的基本角色。社會, 26(3), 194-204。
- 葉光輝(2014)。現代華人家人的互動關係及其心理歷程。本土心理學研究, (22), 81-119。
- 曾華源(1982)。對督導工作的基本概念和運用。社區發展季刊, 19, 94-99。
- 曾華源、曾騰光(2003)。志願服務概論。臺北：揚智出版社。
- 曾華源 劉曉春譯(2000) Baron, R. A. & Byrne, D.原著(2008) 社會心理學 (Social

- Psychology)。臺北：洪葉出版社。
- 曾華源、胡慧嫻、李仰慈、郭世豐（2011）。**社會工作專業價值與倫理概論**。臺北：洪葉文化圖書。
- 曾煥裕、劉曉春譯（2016）。Davys, A., & Beddoe, L 原著（2010）。**社工督導：理論與實務**（Best practice in professional supervision: a guide for the helping professions）。臺北：洪葉文化圖書。
- 黃光國(1988)。中國人的**權力遊戲**。臺北：巨流出版社。
- 黃光國(2000)。關係與面子：華人社會中的衝突化解模式。載於陳烜之、梁覺主編，**邁進中的華人心理學**，香港：中文大學出版社。
- 黃清高(1984)。社工督導關係與督導倫理。**社區發展季刊**，27，23-29。
- 黃源協(2008)。**社會工作管理**（二版）。臺北：雙葉。
- 黃馨賢（2004）。**督導行為，信任與組織公民行為關係之研究-以輔英護理實習生為例**。未發表之碩士論文，高雄：國立中山大學人力資源管理所。
- 黃曬莉(2005)。人際和諧與人際衝突。載於楊國樞、黃光國、楊中芳主編，**華人本土心理學**，臺北：遠流出版事業有限公司，頁 521-566。
- 黃維憲、曾華源、王慧君（1985）。**社會個案工作**。臺北：五南圖書出版股份有限公司。
- 黃鈴媚 江中信 葉蓉慧譯（2007）KS Verderber, RF Verderber & C. Berryman-Fink 原著(2004)。**人際關係與溝通**(Inter-Act: interpersonal communication concepts, skills, and contexts 11th ed.)。臺北：前程文化。
- 楊中芳(1999)。人際關係與人際情感的構念化。**本土心理學研究**, (12), 105-179。
- 楊中芳(2001)。**中國人的人際關係，情感與信任：一個人際交往的觀點**。臺北：遠流出版事業股份有限公司。
- 楊中芳、彭泗清(2001)。人際信任的構念化：一個人際關係的觀點。載於楊中芳主編，**中國人的人際關係，情感與信任**，臺北：遠流出版事業有限公司，頁

371-399。

廖榮利、劉安屯(1983)。督導技術。臺北：張老師出版社。

齊力、林本炫(2003)。質性研究方法與資料分析。嘉義：南華大學教育社會學研究所。

齊華棟、沈文偉(2012)。社會工作機構督導培養路徑選擇。社會工作, 8, 31-33。

翟學偉(2007)。關係研究的多重立場與理論重構。江蘇社會科學, (3), 118-130。

翟學偉(2011a)。關係與權力：從共同體到國家之路-如何認識傳統中國人與中國社會總綱。社會科學研究, 1, 85-94。

翟學偉(2011b)。中國人的關係原理：時空秩序，生活欲念及其流變。北京：北京大學出版社。

翟學偉(2014)。關係與謀略：中國人的日常計謀。社會學研究, 1(6), 82-102。

趙環、魏雯倩等譯(2015)。Jane Wonnacott 原著(2012)。社會工作督導(Mastering Social Work Supervision)。上海：華東理工大學出版社。

趙碧華、朱美珍、鐘道詮譯(2013)。社會工作研究方法(二版)。Rubin, A & Babbie, ER 原著(2012)。臺北：心理出版社。

蔡秀玲(2012)。影響督導工作同盟發展之要素：督導雙方之觀點。教育心理學報, 43(3), 547-566。

蔡素琴(2005)。督導關係中的挑戰-談受督者的抗拒與督導的因應策略。輔導季刊, 41(3), 18-22。

蔡曉雯、郭麗安、楊明磊(2010)。督導關係中的權力意涵研究-受督者觀點。中華輔導與諮商學報, (27), 39-77。

鄭伯壘(1995)。差序格局與華人組織行爲。本土心理學研究, (3), 142-219。

鄭伯壘(1999)。企業組織中上下屬的信任關係[J]。社會學研究, 80(2): 22-37。

鄭伯壘(1999)。華人人際關係研究的困境與出路。本土心理學研究, 12, 203-214。

- 鄭傑榆、張莉萍(2014)。臺灣社會工作實踐與督導培養探析。《社會工作與管理》, 14, 92-97。
- 鄭麗珍、宋麗玉、曾華源、施教裕(2002)。《社會工作理論-處遇模式與案例分析》。臺北: 洪葉出版社。
- 藍菊梅(2011)。受督者實習中途轉換諮商督導者經驗——隱而未說的增加導致較不滿意的督導關係。《止善》, 73-104。
- 邊國英譯(2009)。Charmaz, K 原著(2006)。《建構紮根理論: 質性研究實踐指南》(Constructing grounded theory: A practical guide through qualitative analysis)。重慶: 重慶大學出版社。
- 瞿海源、畢恆達、劉長萱、楊國樞(2012)。《社會及行為科學研究法: 質性研究法》。臺北: 東華書局。
- 顏鳳茹(1996)。《督導行為與受督導者滿意度之探究-以臺灣地區一般綜合醫院為例》。臺北: 東吳大學社會工作學系碩士論文。
- 顧江霞(2012)。社會工作本土化過程中的督導關係分析——基於東莞 H 鎮督導項目實踐的經驗。《社會福利 (理論版)》, 8, 8-13。

貳、英文部分

- Beddoe, L. (2010). Surveillance or reflection: Professional supervision in 'the risk society'. *British Journal of Social Work*, 40(4), 1279-1296.
- Beddoe, L., & Davys, A. (2016). *Challenges in professional supervision: Current themes and models for practice*. Jessica Kingsley Publishers.
- Beddoe, L., Karvinenniinikoski, S., Ruch, G., & Tsui, M. (2016). Towards an international consensus on a research agenda for social work supervision: report on the first survey of a delphi study. *British Journal of Social Work*, 46(6), 1-19.
- Bernard, J. M., & Goodyear, R. K. (2004). *Fundamentals of clinical supervision*. (2nd ed.) . Boston: Allyn & Bacon.
- Bennett, C. S. (2008). Attachment-informed supervision for social work field education. *Clinical Social Work Journal*, 36(1), 97-107.

- Bennett, S., Mohr, J., BrintzenhofeSzoc, K., & Saks, L. V. (2008). General and supervision-specific attachment styles: Relations to student perceptions of field supervisors. *Journal of Social Work Education, 44*(2), 75-94.
- Bennett, S., & Deal, K. H. (2009). Beginnings and endings in social work supervision: The interaction between attachment and developmental processes. *Journal of Teaching in Social Work, 29*(1), 101-117.
- Bogo, M., & McKnight, K. (2006). Clinical supervision in social work: A review of the research literature. *The Clinical Supervisor, 24*(1-2), 49-67.
- Bogo, M., & Dill, K. (2008). Walking the tightrope: Using power and authority in child welfare supervision. *Child Welfare, 87*(6), 141.
- Bourn, D., & Hafford-Letchfield, T. (2011). *The role of social work professional supervision in conditions of uncertainty*. *The International Journal of Knowledge, Culture and Change Management, 10*(9), 41-56.
- Butler, S. K. (2004). Multicultural sensitivity and competence in the clinical supervision of school counselors and school psychologists: A context for providing competent services in a multicultural society. *The Clinical Supervisor, 22*(1), 125-141.
- Brown, G., & Bourne, I. (1996). *The Social Work Supervisor: Supervision in Community, Day Care, and Residential Settings*, Buckingham.
- Caras, A., & Sandu, A. (2014). The role of supervision in professional development of social work specialists. *Journal of Social Work Practice, 28*(1), 75-94.
- Carrigan, J. (1993). Ethical considerations in a supervisory relationship: A synthesis. *Art Therapy, 10*(3), 130-135.
- Charmaz, K. (2011). *Grounded theory methods in social justice research*. *The Sage Handbook of Qualitative Research, 4*, 359-380.
- Charmaz, K. (2014). *Constructing grounded theory*. London: Sage.
- Cheon, H. S., Blumer, M. L., Shih, A. T., Murphy, M. J., & Sato, M. (2009). The influence of supervisor and supervisee matching, role conflict, and supervisory relationship on supervisee satisfaction. *Contemporary Family Therapy, 31*(1), 52-67.

- Corbin, J. M., & Strauss, A. (1990). *Grounded theory research: Procedures, canons, and evaluative criteria*. *Qualitative sociology*, 13(1), 3-21.
- Creswell, J. W. (2002). *Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative*. New Jersey: Upper Saddle River.
- Davys, A., & Beddoe, L. (2010). *Best practice in professional supervision: A guide for the helping professions*. Jessica Kingsley Publishers.
- Dixon, J. (2010). Social Supervision, Ethics and Risk: An Evaluation of How Ethical Frameworks Might Be Applied within the Social Supervision Process. *The British Journal of Social Work*, 2398-2413.
- Eisikovits, Z., Meier, R., Guttman, E., Shurka, E., & Levinstein, A. (1986). Supervision in ecological context: The relationship between the quality of supervision and the work and treatment environment. *Journal of Social Service Research*, 8(4), 37-58.
- Elliott, R. (1985). Helpful and non-helpful events in brief counseling interview: An empirical taxonomy. *Journal of Counseling Psychology*, 32, 307-322.
- Emerson, R. M. (1962). Power-dependence relations. *American sociological review*, 31-41.
- Erera, I. P., & Lazar, A. (1994). Operationalizing Kadushin's model of social work supervision. *Journal of Social Service Research*, 18(3-4), 109-122.
- Fiedler, F. E. (1978). The contingency model and the dynamics of the leadership process. *Advances in experimental social psychology*, 11, 59-112.
- Gibelman, M., & Schervish, P. H. (1997). Supervision in social work: Characteristics and trends in a changing environment. *The Clinical Supervisor*, 16, 1-15.
- Giddens, A. (1986). *The constitution of society: Outline of the theory of structuration* (Vol. 349). Univ of California Press.
- Gray, S. W. (1990). The interplay of social work licensure and supervision: An exploratory study. *The Clinical Supervisor*, 8(1), 53-65.
- Hempel, P. S., Zhang, Z. X., & Tjosvold, D. (2009). Conflict management between and within teams for trusting relationships and performance in China. *Journal of Organizational Behavior*, 30(1), 41-65.

- Holloway, S., & Brager, G. (1989). *Supervising in the human service*. New York: The Free Press.
- Holloway, E. L., & Wolleat, P. L. (1994). Supervision: The pragmatics of empowerment. *Journal of Educational and Psychological Consultation*, 5(1), 23-43.
- Hsu, F. L. K. (1981). *American and Chinese: Passage to differences*. Honolulu: University of Hawaii Press.
- Hair, H. J., & O' Donoghue, K. (2009). Culturally relevant, socially just social work supervision: Becoming visible through a social constructionist lens. *Journal of Ethnic & Cultural Diversity in Social Work*, 18(1-2), 70-88.
- Hill, E. W. (2009). Confronting anxiety in couple and family therapy supervision: A developmental supervisory model based on attachment theory. *Australian and New Zealand Journal of Family Therapy*, 30(1), 1-14.
- Hu, H. C. (1944). The Chinese concepts of face. *American Anthropologist*, 46(1), 45-64.
- Hughes, L., & Pengelly, P. (1997). *Staff supervision in a turbulent environment: Managing process and task in front-line services*. Jessica Kingsley Publishers.
- Hung, S. L., Shui, L. N., & Fung, K. K. (2010). Functions of social work supervision in shenzhen: insights from the cross-border supervision model. *International Social Work*, 53(3), 366-378.
- Hwang, K. K. (1987). Face and favor: The Chinese power game. *American Journal of Sociology*, 92, 944-974.
- Kadushin, A. (1974). Supervisor-supervisee: A survey. *Social Work*, 19, 288-297.
- Kadushin, A. (1976). *Supervision in social work*. New York: Columbia University Press.
- Kadushin, A. (1992a). Social work supervision: An updated survey. *The Clinical Supervisor*, 10, 9-27.
- Kadushin, A. (1992b). What's wrong, what's right with social work supervision. *The Clinical Supervisor*, 10(1), 3-19.
- Kadushin, A., & Harkness, D. (2002). *Supervision in social work* (4th ed.). New York: Columbia University Press.
- Kaiser, T. L. (1997). *Supervisory relationships:*

- Exploring the human element.* Pacific Grove, CA: Brooks/Cole Publishing Co.
- Kadushin, A., & Harkness, D. (2014). *Supervision in social work.* Columbia University Press.
- Kaiser, T. L. (1997). *Supervisory relationships: Exploring the human elements.* Pacific Grove, CA: Brooks/Cole.
- Kaiser, T. L., & Kuechler, C. F. (2008). Training supervisors of practitioners: Analysis of efficacy. *The Clinical Supervisor*, 27(1), 76-96.
- Karvinen-Niirikoski, S., Beddoe, L., Ruch, G., & Tsiu, M. S. (2017). Professional supervision and professional autonomy. *Social and Caring Professions in European Welfare States: Policies, Services and Professional Practices*, 53.
- Leung, K. K. (2012). *An exploration of the use of power in social work supervisory relationships in Hong Kong.* *Journal of Social Work Practice*, 26(2), 151-162.
- McAllister, D. J. (1995). Affect-and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of management journal*, 38(1), 24-59.
- Mckitterick, B. (2015). *Self-leadership in social work: Reflections from practice.* Policy Press.
- Miehls, D. (2010). Contemporary trends in supervision theory: A shift from parallel process to relational and trauma theory. *Clinical Social Work Journal*, 38(4), 370-378.
- Mills, J., Bonner, A., & Francis, K. (2006). The development of constructivist grounded theory. *International journal of qualitative methods*, 5(1), 25-35.
- Mo, K. Y. H., & Tsui, M. S. (2016). External supervision for social workers in another socio-political context: a qualitative study in Shenzhen, China. *China Journal of Social Work*, 9(1), 62-74.
- Munson, C. E. (1975). *The uses of structural, authority and teaching models in social work supervision.* Unpublished DSW Dissertation, University of Maryland.
- Munson, C. E. (1979). An empirical study of structure and authority in social work supervision. In C. Munson (Ed.), *Social work supervision: Classic statements and critical issues* (pp. 286–296). New York: The Free Press, A Division of

Macmillan Publishing.

- Munson, C. E. (1980). Differential impact of structure and authority in supervision. *Arete*, 6, 3–15.
- Munson, C. E. (1981). *Style and structure in supervision. Journal of Education for Social Work*, 17, 65–72.
- Munson, C. E. (2000). Supervision standards of practice in an era of societal restructuring. In P. Allen-Meares & C. Garvin (Eds.), *The handbook of social work direct practice* (pp. 611–632). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Munson, C. E. (2002). *Handbook of clinical social work supervision* (3rd ed.). New York: Haworth Press.
- Munson, C. E. (2004). *The evolution of protocol-based supervisory practice*. In M. J. Austin & K. M. Hopkins (Eds.), *Supervision as collaboration in the human services: Building a learning culture* (pp. 85–96). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Neff, J. M. (1998). *Grounded theory: A critical research methodology*. Under construction: Working at the intersections of composition theory, research, and practice, 124-35.
- Nelson, M. L., & Friedlander, M. L. (2001). A close look at conflictual supervisory relationships: The trainee's perspective. *Journal of Counseling Psychology*, 48(4), 384.
- Olk, M. E., & Friedlander, M. L. (1992). Trainees' experiences of role conflict and role ambiguity in supervisory relationships. *Journal of Counseling Psychology*, 39(3), 389.
- O'Donoghue, K., Wong Yuh Ju, P., & Tsui, M. S. (2017). Constructing an evidence-informed social work supervision model. *European Journal of Social Work*, 1-11.
- Pack, M. (2012). Two sides to every story: a phenomenological exploration of the meanings of clinical supervision from supervisee and supervisor perspectives. *Journal of Social Work Practice*, 26(2), 163-179.
- Peterson, R. S., & Behfar, K. J. (2003). The dynamic relationship between performance feedback, trust, and conflict in groups: A longitudinal study. *Organizational behavior and human decision processes*, 92(1), 102-112.

- Rich, P. (1993). The form, function, and content of clinical supervision: An integrated model. *The Clinical Supervisor*, 11(1), 137-178.
- Richards, M., Payne, C., & Shepperd, A. (1990). *Staff supervision in child protection work*. London: National Institute for Social Work.
- Schutz, W. C. (1966). *The Interpersonal Underworld: FIRO: a Three-dimensional Theory of Interpersonal Behavior*. Science & Behavior Books.
- Shulman, L., Robinson, E., & Luckyj, A. (1981). *A study of supervision skill: Context, content and process*. Unpublished manuscript, University of British Columbia, Vancouver, Canada.
- Shulman, L. (2010). *Interactional supervision (3rd ed.)*. Washington, DC: National Association of Social Workers Press.
- Taylor, P., & Peplau, L. A. Sears.(2000). *Social Psychology 10th Edition*. New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- Tsui, M. S. (1997a). The roots of social work supervision: An historical review. *The Clinical Supervisor*, 15, 191–198.
- Tsui, M. S. (1997b). Empirical research on social work supervision: The state of the art (1970-1995). *Journal of Social Service Research*, 23(2), 39-54.
- Tsui, M. S. (2003). The supervisory relationship of Chinese social workers in Hong Kong. *The Clinical Supervisor*, 22, 99–120.
- Tsui, M. S., & Cheung, F. C. (2004). Gone with the wind: The impacts of managerialism on human services. *British Journal of Social Work*, 34(3), 437-442.
- Tsui, M. S., Ho, W. S., & Lam, C. M. (2005). The use of supervisory authority in Chinese cultural context. *Administration in Social Work*, 29(4), 51-68.
- Tsui, M. S. (2006). Hopes and dreams Ideal supervision for social workers in Hong Kong. *Asia Pacific journal of social work and development*, 16(1), 33-42.
- Tsui, M. S. (2008). Adventures in re-searching the features of social work supervision in Hong Kong. *Qualitative Social Work*, 7(3), 349-362.
- Tsui, M. S., O'Donoghue, K., & Ng, A. K. (2014). Culturally-competent and diversity-sensitive clinical supervision: An international perspective. *Wiley*

international handbook of clinical supervision, 238-254.

Tutty, L. M., Grinnell, R. M., & Rothery, M. (1996). *Qualitative research for social workers: Phases, steps, and tasks*. Allyn and Bacon.

Yang, K. S. (1992). Do traditional and modern values coexist in a modern Chinese society? *In Proceedings of the conference on Chinese perspectives on values* (pp. 117-158). Taipei: Center for Sinological Studies.

Yin, R. K. (2010). *Qualitative research from start to finish*(pp. 87-92). New York: Guilford Press.

叁、網絡資料

中共深圳市委市政府（2007）。關於加強社會工作人才隊伍建設推進社會工作發展的意見。

http://www.sz.gov.cn/szmz/xxgk/ywxx/shxx/zcfg/201110/t20111018_1743928.htm

。上網時間：2016年10月25日。

附錄

附錄一 訪談知情同意書

今同意接受為《中國大陸社會工作專業督導動力關係研究》論文所安排的質性訪談。

我瞭解訪員邱媛媛是臺灣東海大學社會工作系的博士候選人，指導教授為曾華源教授。

我瞭解研究的意義、訪談的主要程式和方式，目的在瞭解有關本人社會工作專業督導的想法、經驗與思考，並對中國大陸社會工作督導環境與發展提出看法。

我瞭解我有權力選擇是否接受訪談，我也可以在任何時候退出；如果訪談所問問題是我不想回答的，我有權選擇拒絕回答。

訪談紀錄僅作為本論文分析之用，不會挪為其他用途；所有個人的姓名、單位與相關特徵資料均會保密，採訪時所用的筆記及錄音帶會匿名存檔，絕不對外公開。

接受訪談錄音 同意 不同意

受訪者：_____ (簽名)

訪談時間：2017年____月____日

臺灣東海大學社會工作系 博士候選人

邱媛媛 (學號：D03560801)

附錄二 督導者訪談大綱

一、第一階段——督導工作狀態

- 1.可否簡單介紹下你目前的工作概況，包括：你現在在組織內承擔的職位、職責與角色？督導的團隊的基本情況（人數、構成、領域、地域、層級情況等）？
- 2.您接受督導與目前開展督導的經驗如何，可以簡單分享一下嗎？
- 3.你目前開展社會工作督導工作的概況，包括針對不同受督導者的督導目標、內容、架構、形式？希望發揮的督導角色與功能是何？您開張督導工作的時間、頻率與地點是何？受督導者有什麼途徑申請到督導？當社工有督導需要的時候，您是否能夠立即去處理？平常還有用什麼方法與受督導者聯絡？
- 4.在您的工作經驗中，如果您將自己對受督導者的督導關係打個比喻，你覺得會是什麼？為什麼？
- 5.您滿意您現在承擔督導工作的狀態嗎？您對未來開展督導工作的期望是何？
- 6.以上督導的狀態，包括督導目標、內容、頻率與角色等，對你目前與受督導者的督導關係的發展有何影響？
- 7.據您瞭解，這種督導狀態，是否與受督導者的期望有差異？您如何調整？
- 8.您覺得您承擔督導工作的狀態受外部環境的影響大嗎？機構的督導政策/行業的督導政策對督導關係發展的影響？社會工作服務發展與環境的影響對督導工作有何影響？其他社、政、經、文化脈絡方面對我們理解社會工作督導與實際發揮督導的影響呢？

二、第二階段——督導關係經驗

- 1.您如何描述您和受督導者之間的督導關係？您的期望的督導關係又如何？
- 2.您與受督導者督導關係的互動發展之中，您印象深刻的事件是何（比如：衝突/被信賴/被感動）？造成何種影響？當時有何感覺或體悟？
- 3.在您剛開始督導這個受督導者，您如何建立與受督導者的關係的？你們如何達成共同的對督導關係、功能與目標等內容的澄清與共同理解？
- 4.一般情況下，督導者因為組織賦予、知識經驗與人格魅力等因素，會有不同的權力。您覺得您作為督導者的權力構成哪些？您如何使用與發揮這些權力？這些權力的影響如何？

5. 您覺得受督導者是否有權力？他們的權力來源是何？這種權力構成會對您的權力的發揮造成何種影響？
6. 在工作中，您如何授權給受督導者？何種情況下、針對什麼樣的受督導者才會授權？您覺得此種授權會造成何種影響（如：對你的權力的發揮？對工作氛圍的塑造？專業成長？）
7. 工作中可能因為服務理念、知識背景、人格特質等差異，可能會出現您和受督導者觀點不一致的情況，甚至會造成一定的衝突，您是否有這方面的經驗？您覺得此種衝突出現的原因為何？您如何應對和解決？你為何採取這種因應方式？這個事情的經過讓收穫的經驗是何？
8. 督導關係之中，我們很重要的是要建立彼此信任的關係。你覺得督導關係的信任基礎是何？什麼情況下您信任您的受督導者？您如何讓受督導者信任你？你和此受督導者信任的發展過程如何？您信任受督導者以後，您會如何發展你們的關係（如：授權等？）
9. 一個長久的關係可能是相互依賴並相互獲益的，你依賴您與受督導者的督導關係嗎？從這段關係中，你期望獲得什麼益處、滿足或期待？現實的督導關係之中，是否能夠滿足您的需要？
10. 您如何理解你與受督導者的工作關係與私人關係？是否有界限？界限如何擺？你們之前還有其他的關係狀態嗎？
11. 您與該受督導者的相處中，是否滿意這段督導關係？您的感覺如何？您期望的督導關係是何種狀態？
12. 你覺得你與受督導者關係發展的基礎與要素是什麼？受到何種要素的影響？
13. 通過這段督導關係，您總結的經驗如何？有什麼關係發展策略嗎？

附錄三 受督導者訪談大綱

一、第一階段——督導工作狀態

- 9.可否簡單介紹下你目前的工作概況，包括：你現在在組織內承擔的職位、職責與角色？服務的領域與工作內容？
- 10.您接受督導的經驗如何，可以簡單分享一下嗎？督導的時間、地點、目標、內容、架構、形式？
- 11.你通過什麼途徑申請到督導？當你有需求或問題的時候，督導是否能夠立即去處理？平常還有用什麼方法與督導聯絡？
- 12.督導者在你心目中的形象是如何的？如果打個比喻，你覺得會是什麼？為什麼？
- 13.你希望督導發揮的督導角色與功能是何？現實情況跟你的期望是否有落差？你如何跟督導表達你的督導需求？他會有何反饋？
- 14.目前的這種督導狀態（頻率、內容、時間、角色等），對你與督導者的督導關係的發展有何影響？
- 15.您覺得您承擔督導工作的狀態受外部環境的影響大嗎？機構的督導政策/行業的督導政策對督導關係發展的影響？社會工作服務發展與服務環境的影響對督導工作有何影響？其他社、政、經、文化脈絡方面對我們理解社會工作督導與實際發揮督導的影響呢？

二、第二階段——督導關係經驗

- 1.如果打個比喻，您如何描述您和受督導者之間的督導關係？您期望的督導關係又是如何？
- 2.您與督導者的督導關係互動發展之中，您印象深刻的事件是何（比如：衝突/被信賴/被感動）？造成何種影響？當時有何感覺或體悟？
- 3.您剛開始與督導者建立關係時，你如何看待這位督導並與他發展關係？你瞭解這位督導的督導風格、功能、目標與督導內容嗎？跟你的理解或期望是否有偏差？你們如何調適與相互理解？
- 4.督導者可能因為組織與政策賦予，他具有一定的權力。您覺得您作為督導者的權力構成哪些？他如何對你發揮這些權力？你對他使用這些權力有何看法？

- 5.您覺得自己是否有權力？你的權力來源又如何？您如何使用這些權力？
- 6.在工作中，督導者是否有結合不同情況給予你授權？何種情況下才會授權？您覺得此種授權會你的工作或成長造成何種影響（如：專業成長？自主空間？信任？）
- 7.工作中難免會因為討論服務計劃、服務理念、價值觀或人格特質等情況，會與督導者出現觀點不一致的情況，您的工作中是否有此種經驗？您覺得此種情況出現的原因為何？您如何應對和解決？你為何採取這種因應方式？這個事情的經過讓收穫的經驗是何？
- 8.你覺得督導關係的信任基礎是何？什麼情況下您信任您的督導者？您如何讓督導者信任你？你和此督導者信任的發展過程如何？當你們相互信任了以後，你們關係的發展又如何？
- 9.你依賴您與督導者的督導關係嗎？從這段關係中，你期望獲得什麼益處、滿足或期待？現實的督導關係之中，是否能夠滿足您的需要？
- 10.您如何理解你與督導者的工作關係與私人關係？是否有界限？界限如何擺？你們之前還有其他的關係狀態嗎？
- 11.您與該督導者的相處中，是否滿意這段督導關係？您的感覺如何？您期望的督導關係是何種狀態？
- 12.你覺得你與督導者關係發展的基礎與要素是什麼？受到何種要素的影響？
- 13.通過這段督導關係，您總結的經驗如何？有什麼關係發展策略嗎？

附錄四 行業協會統籌人訪談大綱

- 1.深圳督導制度整個建制的過程是怎樣？協會在其中發揮什麼功能呢？
- 2.在建制的過程中，其他部門或相關者，如：機構、政府主管單位（民政局）、香港督導等，對督導建制的過程的影響如何？
- 3.從制度設計的角度，督導的梯形隊伍的設立是有什麼樣的初衷與規劃？
- 4.協會或行業期望不同等級的督導發揮何種功能與角色？督導的內容或目標又是如何？
- 5.現在整個行業督導的人數也越來越多了，晉升也越來越快了，作為行業協會，如何開展督導的選拔、考核，與培養工作？
- 6.目前督導真正的作用發揮還有何種做的好，亦或需要改善的地方？
- 7.當督導評估不良或是機構在督導發揮職能不當等問題出現的時候，協會是如何處理與應對的呢？
- 8.協會在做督導制度的建制、督導工作的選拔與監管等工作中，有什麼樣的困難或工作經驗？
- 9.對外來督導建制的發展，您有何建議或想法？
- 10.對督導、機構等在社會工作督導實務中的操作，您有何建議或期許？