



社会服务发展研究中心

深圳计划社工督导成效研究报告

中国·香港

序

社会服务发展研究中心(社研)自2008年3月参与深圳社会工作建设的宏伟工程。作为先行者，我们希望借着这次研究全面总结经验与深入探讨服务成效，报告的分析 and 分享极具参考价值，冀能为日后业界同工从事内地督导工作开路搭桥，并提供方向性的指引。社研在深圳提供岗位上督导的模式，既独特又具有划时代的意义，现在已广泛地被内地珠三角城市包括东莞、广州、番禺、中山等相继采用。对往后发展路向的建议，香港督导和内地社工都提出了宝贵的意见。

香港督导本着以人为本的精神，看重社工个人的培养，包括专业工作技巧方面，个人思想价值观和情绪健康等。从「深圳计划督导成效研究报告」中，所看到的是坦诚的心灵分享。内地社工对于香港督导给与情绪上的支持和帮助感触良多，他们说：「因我们的岗位非常艰难，如果没有在督导的支援下我们根本没法做下去，督导给我们的精神支持挺大的。」我更体会到在荆棘满途的艰难开创中，充满着恩义情重的师友情谊，例如有位香港督导说：「督导早期是要先了解他们基本的生活需要，在得知一些从北方来的社工不知道南方冬天原来是冷的，又没钱买衣服，我把大衣送了给他，他很感动。我又关心他们在感情上和岗位适应上的问题。」

本次研究共邀请了六十六位香港督导、内地一线社工和本土督导一起参与。感谢梁祖彬教授、陈圣光先生及詹满祥先生担任研究顾问，给我们提供了宝贵意见。以及武婉娴女士担任研究执行员，对研究计划付出了不少心力。在此我谨代表社研衷心感谢各位的支持，让我们携手为国家建设和谐社会继续发光发热！

社会服务发展研究中心
总干事
李永伟先生



目录

前言	3
社会服务发展研究中心简介	4
深圳社会工作发展	7
社会服务发展研究中心「深圳计划香港督导」的缘起和回顾	10
「深圳计划」的概况	12
「深圳计划」的目标	13
深圳计划督导成效研究报告摘要	14
文献回顾	15
研究目的	18
研究方法	19
研究结果分析	20
一. 统计资料	20
二. 探讨结果：（一）香港督导模式回顾	25
（二）督导的功能和督导技巧	28
（三）社工的情绪需要及耗尽危机	32
（四）督导成效的探讨	34
（五）未来香港跨境督导的发展方向	43
讨论和总结	45
参考资料	53
附录：	
附录一 2011年8月6日香港督导焦点小组讨论问题大纲	55
附录二 2012年3月7日深圳本土社工焦点小组	56
附录三 社研架构	58
鸣谢	59

前言

深圳社会工作模式乃全国独创，采用社工服务政府采购模式，形成「政府主导，民间运作」的社工制度，在大部份政府单位引入社工服务，开发社工岗位，培育一批民间社工机构，纳入香港督导为专业性指导。社会服务发展研究中心(简称社研)从 2008 到 2012 年，派出超过一百位香港督导前往深圳，督导深圳一线社工人次超过一千人，所覆盖的服务领域包括民政、家庭、学校教育、青少年、残疾、社区、医院、老人、企业、司法、信访、戒毒等。

社研除了派出资深香港督导到深圳工作以外，每间参与督导计划的香港社福机构，亦派出代表参与深圳计划工作小组，定期召开会议，制定督导计划的发展方向和策略。累积过往宝贵经验，社研于2011年展开督导成效研究，目标以探讨督导成效为主，包括总结过往深圳督导计划的成绩、探讨香港督导的督导经验、探索赖以成功的督导模式、及展望未来跨境督导的发展方向。



社会服务发展研究中心简介

成立背景

社会服务发展研究中心(下称「社研」)，成立于一九九八年，为香港注册非牟利服务机构。中心的成立，主要是由一群从事社会福利服务工作的社会工作者及主管宣导和发起。过去一百多年来，中国的传统文化受到西方文化的冲击，在不同体制下，香港与内地发展社会服务的模式与内容存在着异同。这实有需要透过不断的交流、了解，相互学习和借鉴，促进彼此的共融与进步。一九九七年，香港回归祖国，在「一国两制」、「港人治港」的原则下，香港应如何落实两制而又能同时体现一国，特别是在迈进新世纪时，因应两地的文化互动、社会情势需要的转变，加强服务经验交流，促进社会服务配合时需及作出承担和贡献委实重要，且对两地社会福利服务的发展，有莫大的裨益。

抱负

秉持「以人为本」的信念，
社研致力于促进香港和内地社会福利及社会工作的发展，
为构建和谐社会作出贡献。

使命

社研透过培训、考察、调研、经验交流及合作计划，
积极推动两地社会福利的发展，
凝聚香港社会工作专业力量，
协助内地建立社会工作制度，
促进两地专业的持续发展。

工作目标

- 协助安排两地社会服务机构组织考察团互访学习，举办学术性研讨会，增加两地服务情况的认识 and 了解。
- 以不同活动促进社会服务界员工的沟通和交流。
- 加强香港及内地社会服务讯息的交流和发展。
- 协助联系香港及内地有关政府部门及民间组织，推动各项社会服务交流活动。
- 协助香港及内地社会服务界了解两地服务的政策和运作。
- 提供研究、培训活动，协助香港及内地社会服务界发展人力资源。

社研工作

1. 内地社会工作专家发展

由2007年开始，社研积极配合国家的社工发展工作。「深圳计划」、「盐田计划」、及「东莞计划」是社会服务发展研究中心与内地合作的计划。透过这次香港内地之间的合作，内地可参考香港当年建立社会工作制度的宝贵经验、现时成熟的社会工作制度，以及借助多位经验资深的本地社工的力量，帮助内地更有效地发展具有内地特色的社会工作制度。在社研与其他协办机构合作下，派出资深社工督导为深圳市各区社工进行督导工作，以协助内地发展社工本土化事宜。

2. 培训

为促进本港与内地的社会福利服务交流、协助两地社会服务机构发展人力资源，提升业界的服务质素，中心积极举办各项专业培训课程、研讨会和分享会，亦与不同的本地及内地机构单位合作，举行大型研讨会议，让业界能交换彼此经验，掌握最新发展资讯；亦能就业界关注的议题进行深入的探讨，扩阔彼此视野和理念。

3. 调查研究

除了促进本港与内地的沟通和交流外，中心亦致力进行各项有关中港两地社会的研究调查，为两地政府、决策者和业界提供最新的社会动向和民意，使政策制定得宜，符合社会实际情况和需求。

4. 交流

社会服务发展研究中心自一九九八年成立以来，致力举办多次两地的交流考察活动，考察社会福利服务及交流当地风土民情，促进内地与香港两地的相向交流、认识、了解、相互学习和借鉴，促进共融与进步，从而进一步合作，发展两地的社会福利服务。

另外，为培育更多青年社工为社会福利和社会工作的发展贡献力量，社研亦于2011年成立「青年议会」，以凝聚和吸纳更多有承担的青年社工，致力促进两地社福界的社工专业交流和社会福利服务发展的工作。「青年议会」为隶属社研之青年会员组织，议会正式成立后会致力发展成为香港和内地年青社工沟通和交流的重要平台，促进两地专业交流，推动两地社会福利及社会工作专业发展。

5. 推动香港业界发展

为凝聚社福界力量，关怀弱势社群生活素质，替社工争取权益，加强推动内地和香港社会福利及社会工作的发展，为构建两地和谐社会作出贡献，本中心于2011年正式成立「社言港心」工作小组。透过举行过不同活动，就社福发展及民生所关心的议题直接向政府有关官员表达意见。

6. 协助内地单位来港交流考察

社研招待内地不同单位到香港考察社会福利制度及社工发展，以加促内地推展社工服务的步伐。当中亦透过与香港同工的互相讨论和经验分享，提高两地人员的共识和视野，加强两地的交流合作。

深圳社会工作发展

追溯社会工作在中国的发育萌芽，要数在1988年，北京大学、中国人民大学、厦门大学、吉林大学经国家教委批准设立了社会工作专业。1987年，民政部社会工作教育研究中心成立。1991年中国社会工作者协会成立。1994年，中国社会工作教育协会成立。2003年，上海建立了社会工作者职业资格制度。2006年7月20日，人事部、民政部联合颁发《社会工作者职业水准评价暂行规定》和《助理社会工作者、社会工作者职业水准考试实施办法》，这标志着我国社会工作者职业水准评价制度的正式建立。

2006年10月中国共产党第十六届中央委员会第六次全体会议研究了《构建社会主义和谐社会的若干重大问题》，做出了建设宏大的社会工作人才队伍的决定。2010年，在《国家中长期人才发展规划纲要2010-2020》中把社会工作人才列为国家第六类主体人才。2007年民政部组织全国二十九个省的七十五个区和九十一个单位，开展了社会工作人才队伍建设试点工作。到2009年，全国已有一百六十三个试点地区和二百六十个试点单位。各试点扎实地开展政策制定、考试组织、岗位开发、培训宣传等工作。2007年的《关于支援社会力量兴办社会福利机构的意见》及2009年民政部发表的《民政部关于促进民办社会工作机构发展的通知》指出要充分认识促进民办社会工作服务机构发展的重要性和紧迫性。推行政府购买服务，完善民办社工机构发展的激励和保障措施，加大对民办社工机构人才队伍建设的支援力度。

为深入贯彻党的十七大精神，全面落实《中共中央关于构建社会主义和谐社会若干重大问题的决定》和《中共中央、国务院关于加强和创新社会管理的意见》要求，努力造就一支高素质的社会工作专业队伍，为构建社会主义和谐社会提供有力的人才支撑，党组织部及18个部委于2011年发表《关于加强社会工作专业队伍建设的意见》，确认加强社会工作专业队伍建设是构建社会主义和谐社会的一项重大而紧迫的战略任务；加强社会工作专业队伍建设的指导思想、工作原则和目标任务；大力加强社会工作专业教育培训；积极推动社会工作专业岗位开发和专业人才使用；切实推进社会工作专业人才评价和激励工作；加强党对社会工作专业队伍建设的领导。



深圳作为社工人才队伍试点之一，深圳市委在2007年9月通过了《关于加强社会工作人才队伍建设推进社会工作发展的意见》及七个配套文件（简称为“1+7”文件），为深圳的社会工作发展掀开了序幕。2007年深圳市首家社工机构——深圳市鹏星社会工作服务社挂牌成立，标志着深圳市社会工作发展迈出重要一步。

2008年1月9日，深圳市民政局举行了政府向民间社工机构购买社工服务意向签约仪式，深圳市的六个区政府和光明新区管理委员会与九家社工机构签约，购买合计三百二十九名社工服务。同年首期社工岗前培训班开课。

深圳社会工作，开始时可大概分为八大领域，包括教育、司法禁毒、医务、残疾、社区、调解及信访、团市委及家庭。教育领域主要为在中小学派驻校社工，开展学校社会工作服务。在司法禁毒领域，又可拆分为司法、禁毒及社区矫正，主要为派驻岗位社工以个案手法来作为介入手段。在医务领域，主要为派驻医务社工处理病人在医疗心理和家庭方面的问题。在调解及信访领域，派驻岗位社工协助处理人民矛盾和社会冲突。在残疾领域，主要派驻岗位社工到残联的用人单位，包括街道职康中心和早教幼儿中心等为残疾人及其家庭提供社工服务。在团市委领域，主要是派驻岗位社工协助处理青年事务工作。在家庭领域，派驻岗位社工组成团队，在阳光家庭服务中心作为社工团队为社区家庭提供服务。

深圳社会工作发展模式，其中两大特色为，第一点特色是社工岗位购买方式，民政局按照指定价格向社工服务机构购买社工服务，实现社区工作站、学校、医院“一站（校、院）一社工”，购买服务的合同签订后，社工机构派出合适的社工进入到用人单位，开展专业服务。

第二点特色是注重建立粤港澳社会工作合作机制。一是引进督导。广州、深圳、东莞等地从香港引进有丰富实践经验和督导经验的社会工作者，从理念、知识、技巧等方面指导本地社工开展服务，提升社工实务能力；二是机构合作。各级政府部门或福利机构通过与香港社工机构的合作，提供专业团队服务，并协助探索社会工作服务标准化流程的建立；三是专业资源分享。各地组织党政领导赴港澳学习社工理念和知识。

第三点特色是建立系统的社工制度，这一制度明确了社工的角色和薪酬指导价位，将社工定位为专业技术人才，保证社工薪酬不低于同等条件的专业技术人员。各社工机构从全国各地招聘社工，进行岗前培训、分派到用人单位及安排社工督导。社会工作督导系统是一个四角关系，里面包括社工机构、用人单位、香港督导和本土督导。



社会服务发展研究中心 「深圳计划香港督导」的缘起和回顾

社会服务发展研究中心(简称「社研」)，成立于1998年，为一间非牟利服务机构。社研持以人为本的信念，致力于促进香港和内地社会福利及社会工作发展，为构建和谐作出贡献。社研的使命是透过培训、考察、调研、经验交流及合作计划，积极推动两地社会福利的发展，凝聚香港社会工作专业力量，协助内地建立社会工作制度，并促进两地专业的持续发展。

随着深圳社会工作的发展，社研于2008年3月5日应深圳市民政局及深圳市社会工作者协会的邀请，展开了「深社计划」，为深圳社工提供专业的香港督导工作。第一批香港社工督导一般每位提供十天的督导工作。深圳模式的督导制度，开创全国先河，由深圳市社会工作者协会(简称市社工协)承办，向香港社会服务机构购买督导服务。社会服务发展研究中心(简称社研)承办有关香港督导的招聘、委派和统筹工作。督导方面，聘请香港资深社工进行督导传帮带，并培养深圳本土见习督导、督导助理和初级督导。2009年首批见习督导诞生。2011年深圳首批本土初级督导诞生。社研后来再成立「东莞计划」和「广州计划」，而「深社计划」于2010年1月改名为「深圳计划」。

社会工作的督导制度应与社会工作的发展并肩而行。社会工作督导的功能，能达到提高前线社工的工作质素和技能、保障服务使用者的权益、使前线社工得到情绪上和技术上的支援、使前线社工作出知和行方面的反思、提高工作士气和工作满足感。有鉴于社会工作督导的重要性，和深圳在发展社会工作人才队伍之初缺乏富有经验的督导人才，因此在2008年起，藉深圳毗邻香港的便利，在推行社会工作督导制度时，开创全国先河引进香港经验社工进行跨境督导计划，为本土社工培育和社会工作发展奠定良好基础。

回顾四年多的香港督导情况，跨境督导之最主要功能，在行政、教育和支持功能之中，以教育和支持功能为最重要。跨境督导是采用『嵌入模式』的其中一个特点，以深圳为例，利用毗邻香港的优势，聘请香港专业社工作为社工督导，对社工进行传

帮带，并培育社工的价值观和职业素质。社会工作督导被视为一种督导者与被督导者之间的互动沟通过程。在互动过程里面所强调的是以支持和教育性为主，鼓励被督导者自立自主。香港督导的其中一项任务，是协助一线社工和本土督导撰写个人成长计划。香港督导对本土社工来说犹如扮演老师或是师傅的角色。师生制或是师徒制的最终目的是要使被督导者能学以致用，学有所成，能独立自主地往专业的道路上发展。师徒制度对初出茅庐的内地社工来说显得非常重要，内地社工上岗后面对种种问题，包括经验不足、体制系统不全、资源不足、社区对新服务的接受程度、价值观的矛盾、整体社会对社会工作的认知及接受程度、社会工作专业的社会地位等宏观因素问题，令新社工极需要富有经验的督导者来督促、指导、带领和鼓励等。

同时，督导互动过程也受到文化和社会制度所影响。中国人惯于在长幼有序，尊师重道的礼教中是较为顺服与尊重上级，加上投身于跨境督导工作的香港督导一般都是拥有超过十年以上的工作经验，人生阅历丰富，对人对事比起初出茅庐的本土社工来说，无疑更具备生活智慧和个人魅力，因此香港督导在行使教育和支持功能时都较为得心应手。督导互动沟通的过程中，香港督导对本土社工影响最深的莫过于为人处事技巧，与社会工作价值观的身体力行。

随着社区综合服务的出现，香港督导渐渐淡出，和本土督导的诞生，香港督导在未来是否以顾问的方式来持续支援深圳社会工作的发展，这点值得再探讨。目前来说，大部份的深圳社工机构都聘请了香港督导为机构顾问，采用的方式是深圳机构与香港机构配对的方式，同样以传帮带的方法让内地社工机构成长起来。有关督导技巧方面的本土化研究几乎没有，特别是在内地文化和体制之下，什么样的督导方式和技巧才是最为合用，这部份值得再探讨。徐明心 (2008)提出了社会工作督导的互动过程会包括机构、督导者、被督导者和服务物件四个方面，他们之间的互动会受到文化影响，例如因为中国人情缘面子的缘故，督导者与被督导者之间自然有上下之别，社工也会重礼和尊卑之分而事事不会明说。同时，个人的生活经验、实践经验和督导经验也会影响到督导者和被督导者双方的关系。跨境督导常会面对文化冲击，香港督导也要有足够的文化敏感度，同时采用什么样的应对方法来帮助建设社会工作本土化，这方面有待探讨。



「深圳计划」的概况

由 2008-2011 年深圳计划香港督导的种类大概可以分为四种包括：

个别一对一的督导：由一名香港督导负责培育一名新上岗社工，目的在于教育新社工服务知识和提升他们的实务能力，扶助新社工尽快适应岗位和开展服务，同时在培训方面填补内地专上学院于社工训练实务知识不足的缺欠；

「香港督导 + 本土督导」小组：一名香港督导负责一名见习本土督导或督导助理，见习督导下属带领一组社工团队，目的在于培养本土督导人才，除了一线社工的知识以外，本土督导也需要从香港督导身上学习督导技巧和团队管理等知识；

见习督导培训：由两名香港督导组成督导团队，带领一组20名见习督导，目的在于培养本土督导人才，着重集体培训和个别对见习督导进行指导；

机构顾问：以深圳机构配对香港机构的方式，由香港机构派出督导充当深圳社工机构的顾问，目的在于培养机构的行政管理能力，协助培养社工人才，为社工机构的发展提供专业意见等。

「深圳计划」的目标

督导的目标包括：为前线社工提供专业指导、填补内地本土督导人才之不足、培养本土督导人才、为深圳市社会工作专业提供专业的意见、促进社工专业本土化的发展、及为民政局提供关于深圳社工发展的意见。

跨境督导的目标，与国际文献所描述的督导目标大致相同，包括：

- 提高前线社工的工作质素和技能(Kadushin and Harkness 2002, Munson 2002)；
- 保障服务使用者的权益 (Payne 1996)；
- 使前线社工得到情绪上和技术上的支持 (Payne 1996, Kadushin and Harkness 2002)；
- 使前线社工作出知和行方面的反思(Noble, 2009)；
- 提高工作士气和工作满足感(Harkness, 1995; Harkness & Hensley, 1991; Kadushin 2002)。



深圳计划督导成效研究报告摘要

社会服务发展研究中心(社研)自2008年3月参与深圳社会工作建设的宏伟工程，派出超过一百位香港督导前往深圳，督导深圳一线社工人次超过一千人，所覆盖的服务领域包括家庭、教育、青少年等各领域。累积过往经验，社研于2011年展开督导成效研究，目标以探讨督导成效为主，包括总结过往深圳督导计划的成绩、探讨香港督导的督导经验、探索赖以成功的督导模式、及展望未来跨境督导的发展方向。本研究共邀请了六十六位香港督导、内地一线社工和本土督导一起参与，采取定性研究的方法，以焦点小组形成进行。

研究结果显示，所有一线社工与本土督导对香港督导的满意度非常高，特别是香港督导所给予的情绪支持和专业知识传授这两方面。香港督导看重社工个人的培养。内地社工一线社工经验一般在2至4年之内，新社工上岗后感到一筹莫展，香港督导往往花大部份时间在教育上面，传授实务的知识和方法。督导方式以个人督导和小组督导为主要方式。各项工作指导中以个案工作指导较多。

关于社工的情绪支援需要，社工最感疲惫的主要来自于工作压力、专业知识不足、缺乏自信心、自我价值感低、与用人单位不协调、前途不明、期望与现实之间的落差、对生涯和职业规划感到迷惘等因素。不少督导助理和初级督导在一线工作两年之后就被提拔到本土督导的位置，由于他们的一线工作经验仍然不足，提拔到本土督导位置后倍感困难和压力。

本研究对国内社会工作督导的启示作出归纳和总结。社会工作督导必须要针对一线社工的需要来开展，今后的内地社工督导模式，建议首先必须要维持在教育功能上占大比重，不能偏重于行政方面的督导，否则一线社工的实务能力太弱，无法面对工作中各种各样的难题和挑战。其次是在支援功能和团建功能上面，多注意社工的情绪需要和营造团队合作氛围。香港督导的持续指导是有必要，可以考虑的方式包括机构顾问、开展专题培训、实务交流、继续支持内地社工来香港的实习和交流。

文献回顾

督导成效可以从几个方面去量度，包括员工对督导的满意度、工作指标的完成情况、服务质素和服务物件的转变、(Kadushin及Harkness, 2002; Harkness, 1995; Harkness及Hensley, 1991)。有关深圳社工对督导的满意度调查，Hung (2009)采用焦点小组和个人访谈方式进行了一个督导满意度研究，结果显示本土社工对香港督导评价甚高，对督导也甚表满意。

但是，也有不少学者认为，督导的最终目的是为了保障服务质素和服务产出，从服务物件来考虑而不是前线社工 (Kadushin及Harkness, 2002)。围绕服务产出的具体展示，可以参考每个领域和单位的服务产出指标和年终完成总结。另不可不提2010年出版的两本重要著作，分别为《社工先行者印记：深圳市社会工作专业督导案例汇编》和《先行先试：深圳社工专业闪亮点》以案例方式活生生的展现社会工作的过程、案主的改变成长与督导作用。

此外，Munson (2002)提出了五个量度有效督导的指引：

- 结构：被督导者清楚知道督导的形式，例如个别督导，团体督导或是混合方式
- 一致：督导风格和决策模式是一致的，被督导者可以在每一种情况预估到督导者的期望和反应。
- 规律：督导定期进行
- 案例为主：所有行政问题，个人事务和学习都应该连接到案例或针对个别事件来讨论，督导时要突出重点。
- 评价：定期徵求被督导者对督导的意见

Munson (2002) 又提出督导成效与督导者和被督导者的性格和风格特徵有关。Albott (1984) 描述一个好的督导者个性包括知识渊博、支持、灵活、参与和热情。此外，良好的督导者能关顾到被督导者的情绪需要及耗尽危机(Cotter 2007, Munson 2005, Kadushin 2002, Tsui 2005)，和被督导者的学习成长需要(Kadushin and Harkness 2002, Munson 2002, Black, 2003)。Sulman (1993) 也提出了不少督导技巧的具体做法，他特别指出在不同的督导阶段需要用不同的督导技巧，有些技巧例如聆



听，具体化，发问，分享等与辅导工作技巧是相通的。他认为若督导者能有效的运用技巧，亦是督导成效的一个量度指标。

至于督导关系方面，Bordin（1983）提出“工作联盟”一词来描述督导关系的本质包括三个部分，分别为督导目标，督导任务和联系。Bordin表示强和有效的工作联盟是引发被督导者改变的最主要因素，例如被督导的社工对其工作和案主增加了理解和认识，社工对自己的能力和价值观有所反思和理解，对辅导理论和实务技巧更为熟悉等，这些均是被督导者改变的指标。

Kadushin (2002) 表示督导必须要合乎行政，教育及支持的功能。Tsui (2005) 使用霍氏Fox (1983)的十二项督导行为指引，把它们归类到三个功能之内，作为检视督导效能的行为量表。

功能		行动指引
行政功能	1	能适时给员工时间以讨论其工作
	2	不时提供有关服务果效的相关建议
	3	与员工共同制订工作目标
教育功能	4	增进与社工业界专的关系以取得最新的专业意见
	5	鼓励员工自学自立
	6	提供高质素的进修资料及专业知识以帮助员工的专业成长
支援功能	7	提供一个信任、尊重及具支援性的督导环境
	8	能开放、客观及直接地处理难堪的情况
	9	于不知如何处理或不能提供帮助时，能向员工表白
	10	关心前线员工的感受、态度及行为
	11	能理解员工所受挫折、焦虑及不快
	12	能指出及强化成功感，并反映员工的成败

总结：关于深圳计划的督导成效，已做的研究有一份，关于本土社工对香港督导满意度的研究(Hung, 2009)。国际上就社会工作督导的研究，主要的题目有八个，包括督导的各项职务、督导工作的背景、结构及权力、督导者和被督导者的关系、督导风格和

技巧、工作满足感、督导者所受的训练及性别问题 (Tsui, 2002)。因此，本研究的重点将放于总结过往深圳督导计划的成绩、特别在成效方面作出探讨，总结香港督导的督导经验、并探索赖以成功的督导模式和督导技巧。研究的最终目标是希望做到理论建设，模式建设，以成为日后本土督导的参考。



研究目的

本研究的重点放于总结过往深圳督导计划的成绩、特别在成效方面作出探讨，总结香港督导的督导经验、并探索赖以成功的督导模式和督导技巧。研究的最终目标是希望做到理论建设，模式建设，以成为日后本土督导的参考。

在研究中欲找出的答案包括以下：

- 深圳社工所面对的困难和挑战。
- 香港督导的模式，包括手法和督导的先后次序。
- 督导所发挥的功能 / 作用有那些? 每项功能如何实际操作出来?
- 本土社工经常面对的情绪压力是什么? 督导该如何应对?
- 督导成效可以用什么指标来厘订? 督导是否有与前线社工检讨督导成效?
- 展望未来香港跨境督导的发展方向有什么提议? 未来香港督导应采用什么方式和发挥什么功能?

研究方法

本研究采取定性/质性的方法，在2011年8月至2012年3月期间进行。以焦点小组的方式来访问香港督导和深圳社工的意见。焦点小组是通过集中询问和采访的方式以获取一个群体的观点和评价。焦点小组的访问题目由研究员预先撰写，问题的铺排由浅入深，并保障讨论能达到一定的深入程度。

香港督导焦点小组于二零一一年八月份社研督导例会里进行，为时一小时。按领域分组，带领讨论的组长由研究员预先邀请，在焦点小组前召开组长简介会，解释各问题内容及领组指引。焦点小组讨论内容将进行录音，录音档交回研究员作分析之用，录音内容保密处理。有关访谈指引，见本报告附录一。

深圳社工焦点小组于二零一二年三月份进行，分为本土督导焦点小组下午举行，和一线社工焦点小组晚上举行，各小组为时一小时三十分。本土督导参与者为督导助理和初级督导，包括领域有家庭服务、长者、教育、社区、残障、禁毒、民政和医务。一线社工参与者为各领域服务的社工，包括领域有家庭服务、团市委、老人院、老人日间中心、学校、人力资源局、社区、青少年、禁毒和医务。参与的社工曾接受香港督导至少一年或以上。焦点小组讨论内容进行录音，录音内容保密处理。有关访谈指引，见本报告附录二。

研究结果分析

一. 统计资料

(一) 香港督导焦点小组: 参加焦点小组的督导人数共41人

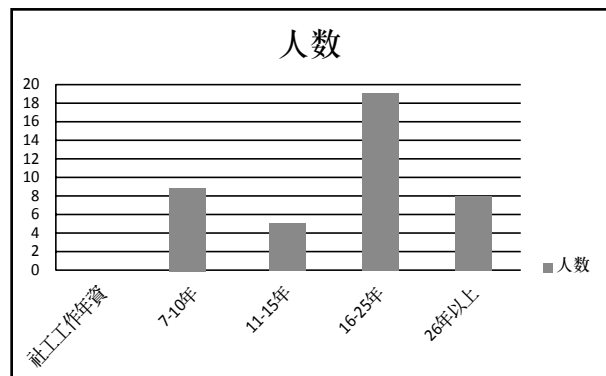
组别	领域	组长	组员
第一组	家庭、学校、团委、残疾、卫生	1人	13人
第二组	司法、禁毒、信访、公会	2人	9人
第三组	社区、民政	1人	8人
第四组	社区、民政	1人	6人

参加焦点小组的香港督导的性别:

香港督导的性别	人数
男督导	18人
女督导	23人

参加焦点小组的香港督导之社工工作年资:

香港督导的社工工作年资	人数
7-10年	9人
11-15年	5人
16-25年	19人
26年以上	8人



参加焦点小组的香港督导参与深圳计划的年期：

香港督导参与深圳计划的年期	人数
12个月或以下	25人
13-24个月	6人
25个月以上	10人

(二) 深圳社工焦点小组：参加焦点小组的社工人数共25人

组别	职位	人数
第一组	督导助理及初级督导	12人
第二组	一线社工	13人

领域	第一组督导助理	第二组一线社工
家庭	1	1
长者	1	1
学校社工	1	1
社区	3	2
残障	2	0
青少年	0	3
禁毒	2	2
民政	1	1
医务	1	2
总人数	12	13

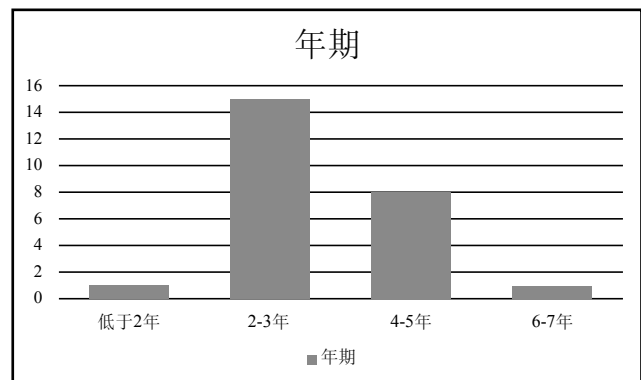


参与焦点小组的本土社工的性别：

性别	性别	人数
督导助理及初级督导	男	2人
	女	10人
一线社工	男	3人
	女	10人

参加焦点小组的社工工作年资(一线社工工作):

社工工作年资 (一线社工)	人数
低于2年	1人
2-3年	15人
4-5年	8人
6-7年	1人



参加焦点小组的本土督导(督导工作)年资:

任本土督导年资	人数
低于2年	7人
2-3年	5人

总结:

- 从统计资料显示，内地社工一线社工和督导的年期平均在2年之内，不少督导助理和初级督导在一线工作2年之后就被提拔到本土督导的位置。他们的一线工作经验不足够，提拔到本土督导位置后会特别感到有困难和压力感。
- 平均香港督导的社工工作年期有十年以上，十六年以上的工作经验也不少，他们的经验相对内地社工来说丰富，在做督导工作时较多经验能够与后辈分享和作出指导。
- 由于内地社会工作发展较晚，相对香港的社工发展来说属于新生代，因此，

内地社会工作界别若要建立起社会工作的框架和模型，甚至于培养内地本土督导的新力军，借助香港人才的宝贵经验，可以在比较短的时间之内建立起个头，为往后的发展作出良好的铺垫。

(三) 根据社研每月的督导月报表的资料统计(资料由社研行政部提供)

1. 督导年期，督导人数及督导社工数目

第一年由2008年3月至2008年12月，派出督导29名。

第二年由2009年1月至2009年12月。派出督导51名。

第三年由2010年1月至2010年12月，派出督导64名。

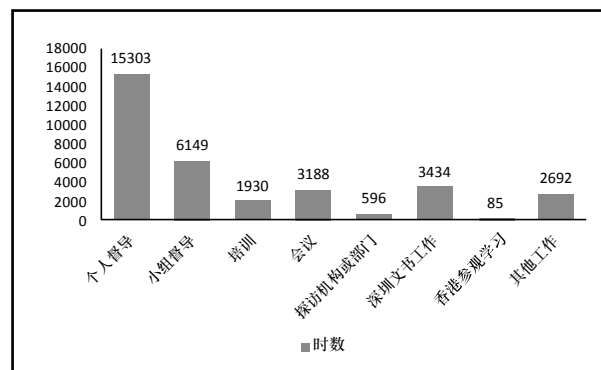
第四年由2011年1月至2011年12月，派出督导70名。

2. 督导工作时数及形式(以第四年为统计资料)

社研香港督导提供的督导时数为 33377小时

督导形式包括：

- 个人督导时数 15303 小时
- 小组督导时数 6149 小时
- 培训时数 1930 小时
- 会议时数 3188 小时
- 探访机构或部门时数 596 小时
- 深圳文书工作时数 3434 小时
- 香港参观学习时数 85 小时
- 其他工作时数 2692 小时



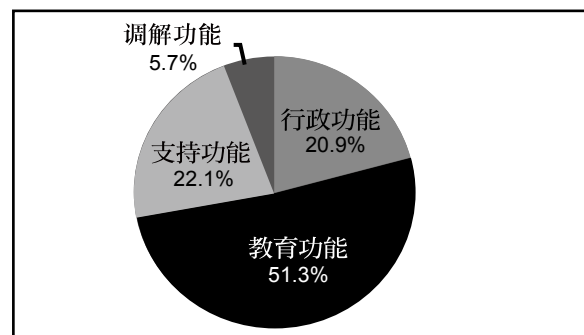
3. 督导功能之发挥(以第四年为统计资料)

行政功能: 20.9%

教育功能: 51.3%

支援功能: 22.1%

调解功能: 5.7%



4. 督导工作类型(以第四年为统计资料)

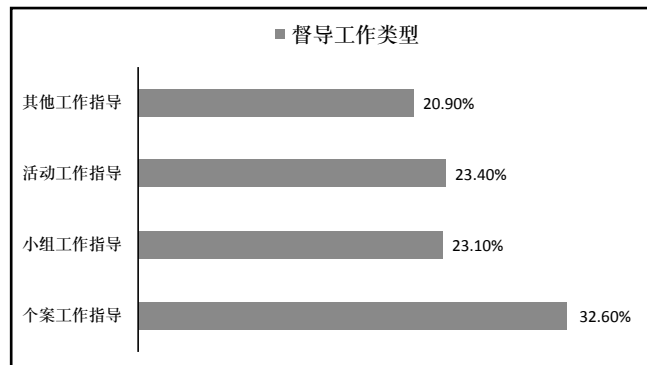
督导工作可归类:

32.6% 个案工作指导

23.1% 小组工作指导

23.4% 活动工作指导

20.9% 其他工作指导



总结: 根据以上资料显示，香港督导情况有以下的特点，包括：

- 由于内地社工的一线工作经验较少，大多数是1-2年经验之内，同时他们有一部份是非本科专业，因此需要多些个人或小组督导的方式来处理不少工作上的实务问题。督导方式以个人督导和小组督导为主要方式。
- 教育功能占一半比例，相比起其他功能较为突出。主要原因为内地社会工作乃新鲜事物，新社工上岗后，在中心之内可以让其讨教的富经验社工几乎没有，而且社工初到用人单位和开展社工工作也感一筹莫展，因此香港督导要花大部份时间在教育上面，手把手的去教育关于实务的知识和方法，以便社工能尽快开展工作。
- 各项工作指导中以个案工作指导较多。相比起其他类型的社会工作方法，个案工作较多于理深度案件，以补救性和治疗性的方式为主，亦有不少需要作出危机介入，因此，香港督导必须要传授个案工作和相关的辅导手法，让内地社工能学会如何开展个案工作的方法，同时能有效的帮助案主解决问题。

从以上的初步分析来看，督导工作必须要从内地社工本身的需要出发，包括在专业知识、实务技巧、情绪等方面，并以相应的督导模式来应对。以下调查结果，将会就督导模式的出现和社工的需要各层次来作出分析和探讨。

二. 研究结果

由于本研究的重点放于总结过往深圳督导计划的成绩、特别在成效方面作出探讨，总结香港督导的督导经验、并探索赖以成功的督导模式和督导技巧。因此以下将从五个主题来作出总结：

- (一) 香港督导模式回顾；
- (二) 督导的功能和督导技巧；
- (三) 社工的情绪需要及耗尽危机；
- (四) 督导成效的探讨；
- (五) 未来香港跨境督导的发展方向。

(一) 香港督导模式回顾

1. 订立成长计划

大部份香港督导会与一线社工订立其个人的成长计划，订立计划的方式和内容大致如下：

- 个人成长计划好像一个学习合约的方式。
- 用目标管理咁，给社工加上成长计划，定期做，三个月做一次，是想社工计划他们自己的成长方法。
- 有时候我会指定社工看一些文章，及写读后感。
- 我要求社工在我督导之后，把督导内容写出来。

大部份的一线社工和本土督导认为香港督导有跟他们订立成长计划：

- 我们每年都会写一份成长计划，督导会看但不会要我们修改很多。我有两个督导，08年合同指标是他协助我们一起制定，包括成长计划。后来是要我们先制定自己的成长计划，他再修改。
- 第一年没有成长计划，第二年开始每个社工要订成长计划。

2. 督导形式

部份的香港督导均表示，他们以个人督导为主，辅以小组督导及集体培训。社工初上岗时，因为工作还未开展，有部份督导认为可提供多些小组督导和培训，但也

有部份督导认为要多给予新上岗社工一些情绪支持。做社区服务领域的督导则认为督导地点比较分散及难于集合社工一起培训，所以较多采用个别督导。

督导方式的频率方面，按照各个领域情况、社工需求和用人单位情况，包括以下几种：

- 个人督导，每人每星期至每个月一次。
- 小组督导，一个月一次。
- 培训，一个至两个月一次。

大部份的一线社工及本土督导认为香港督导采用的方式按情况、实际服务需要、社工个人情况等来决定用何种方式较为适合。

- 分小组和个人督导形式，个人针对个案，小组计划书和总结，督导给评价和怎么改进，小组督导针对理论培训。
- 第一年和第二年的督导是不同。第一年的督导是前期做行政的督导比较多，如何与用人单位处理关系。第二年是小组督导。
- 个人督导和工作会议，例如处理行政事务，工作走向。个案是专业方面的辅导，小组是我们先设计小组，督导进行理论指导。
- 第一年的个人督导会比较多，主要根据工作中的问题，例如个案和给予情绪支持。第二年开始集体督导，做理论的学习。

3. 督导时所谈及的内容

大部份香港督导表示，他们的督导内容一般以实务技巧为主，例如家庭服领域的督导会教关于家访、开展辅导关系、家庭图及家庭辅导的技巧；禁毒领域的督导会教个案处理方法，或是带社工去参观美沙铜和禁毒基地。至于小组督导的方式较为多元化，例如进行小组角色扮演和模拟、重温社工理论、要求社工根据特定主题作布告等。督导认为团体督导有另一个好处，可以进行团队建设，社工有共同的东西就在团队会议的平台中去处理去谈。至于现场督导的方式也是香港督导所采用的。督导表示社工做活动时去看现场督导，也会观察他们的工作，然后制定他们的发展方向。

另外，香港督导也跟社工谈生活、谈情绪感觉、谈思想人生、谈做人的道德和操守等。

- 我是谈个案工作为主，很大部份是情绪支持，安慰和他们社工之间的协调。
- 我着重思想方面，社工怎去想东西，我是与他们交流。另外是个人的修为方面，我会与他们谈。
- 社工的操守，做人的道德，人格方面我会和他们谈，从事件中和他们谈。
- 我觉得对社工初期的生活关注是重要的。

而在内地一线社工和本土督导的眼中，督导时间经常会谈的内容包括：

谈实务技巧和方法

实务技巧集中于个案、服务物件的特性、小组和活动、计划书撰写方法、领域相关知识等。

- 督导主要在实务操作上，我们在上岗第一年，个案是按对话式的逐句逐句写，督导会提出这句话应怎么提问和怎么反应，特别实用。一年之后督导过渡到理论来，教我们理论和实务的连接。
- 主要是谈计划书，我们这边主要做小组和活动，督导提出计划书中应用到什么理论，包括每个细节，怎么实践社工的专业性，活动后督导跟我们检讨。
- 我们一开始做了很多关于毒品的知识培训，督导分享他的经验。团队建设是全组人共同督导，还有个人督导。

谈个人和社工自身成长

社工个人成长主要围绕社工个人情绪、自我认识、个人发展方面。

- 督导先从个人的自身成长开始，他认为社工要先解决个人情绪，然后才能更好的完成自己的专业。

谈团队内部建设和合作

团队内部建设主要环绕团队合作中的困难、队员的合作关系和合作方法等。

- 谈工作中的困难，团队内部的建设和合作。

小结：总括来说，香港督导在督导时比较看重的有那些东西？一位督导说：「我觉得

社工的思想是重要，所以我会花多些时间去跟他们作思想价值引导。」和「除了教育外，还做了不少支援，因为他们年轻，有些东西看不清，督导过程能帮助他们有新的思考。」另一位督导表示说：「看见他们的个人盲点，又他们都离乡别井，在处理个人情绪上都会出问题的。」就情绪支持这点，一位督导也表示认同地说：「因各社工所处的用人单位的情况不同，个人督导可以给予情绪支援。」

就着用人单位这一点，不少督导表示强势领导的单位、不支援社工工作的单位、及社工工作变为行政化的单位，这些最令社工和督导感到无奈。例如一位督导说：「在街道里较多行政化工作，初期要结合社工的工作和街道有点困难，需要一段长时间探索期。」又如另一位督导说：「有些社工很想做点事，但又会自己痛苦，因为想做又不能做。街道的人会拦阻他，个人来说没长远计划。」或者「社工在街道岗位里面的角色上面不知道自己是怎么样的地位，会感到迷惘，找不到自己的角色，社工的职业前境也有困惑。」

香港督导是本着以人为本的精神，比较看重的是社工个人的培养，不单单只是工作技巧上面的，个人思想价值观和情绪健康是督导所重视的。而且，社工长远的生涯规划，职业前境和长远工作计划都是香港督导重视的部份。

(二) 督导的功能和督导技巧

1. 督导的功能

(1) 教育功能

大部份香港督导认为教育功能占最大比重。一线社工和本土督导有相似的意见。教育功能主要集中于专业上的培养，包括理论的教授，知识方面的训练等。

香港督导的描述：

- 我分70%在教育上面，实际上三方面的功能都存在，但按个别领域不同。
- 教育方面，我要求他们要有齐理论才落实计划，我花好多时间去讲解，给他们提供书。
- 教育方面是给予训练和集体督导和支持都比较多。

一线社工和本土督导的描述：

- 督导主要放在教育上，因新来的社工有非专业或是没通过考试的，需要支持也比较多；因大家刚接触这个行业，要得到比较多督导的支持。
- 主要是放在专业方面，理论和知识方面为主。
- 教育上和情感上占的比例较多，有一套比较完整的学习方案，去年有一整年的家庭治疗学习。
- 我觉得香港督导的定位是教育上面，不管是实务或是理论的。

(2)支援功能

大部份香港督导认为情绪支持功能同样重要，特别是在社工初上岗时的迷惘、面对工作上的压力、与用人单位之间的相处、面对各方的工作要求时，社工均需要比较多的支援和鼓励。而一线社工和本土督导对于香港督导在情绪上的支持和帮助感触特别深，特别是某些岗位开展极为艰难，所以香港督导的陪伴和支援让他们能走下去。

香港督导的描述：

- 在工作方面，督导时支援功能占较多，因没实际专业工作，教育功能发挥不大。
- 社工对工作上面面对的情绪，例如机构给他们的压迫力，工作站和街道办对他们的要求，他们如何用一个负面的态度时，我会教他们用正面的方法去想。

一线社工和本土督导的描述：

- 因我们的岗位非常艰难，在医院这个比较艰难的环境下他们根本不理我们，如果没有督导的支持下我们根本没法做下去，督导在前半年给我们的精神支持挺大的。
- 对刚上岗的社工，督导给到很多情绪支持。
- 团队的负面情绪也大，因我们的工作较难，我们是做禁毒的，案主很难接触，同工的情绪是较负面，也需要倾诉和释放。

(3) 行政功能

至于行政功能方面，香港督导的发挥比较少，一线社工和本土督导也有同感，认为香港督导在行政方面的指导是比较忽略的。行政方面的督导，香港督导主要透过督导一群本土督导去完成行政任务，包括对督导助理和初级督导方面的培养，指导他们在行政管理、团队建设、规章制度方面的优化和完善。

香港督导的描述：

- 我不太处理行政方面，在活动方面会多点，要教社工怎样在隙缝中找些东西出来做，可能我的社工全在街道办，要同他们想想在手头上的工作怎样变成有意思。
- 我认为要看需要，行政方面如能开展到就不用找领导，我认为在有限时间做督导，我希望在教育和能力培养方面做多做些。
- 我觉得是阶段性的问题，初去的半年是行政工作较多，因没有助理，我要亲自与机构倾谈，与街道办主任商议，例如如何做表格，后来助理有了，我就交给助理做，我就集中做教育和情绪支持工作。

一线社工和本土督导的描述：

- 按比重来算，行政占10%，香港督导很少干涉行政上的。
- 香港督导指导初级督导方面就是行政，我们这边是中心模式运作的，督导协助我们把整个中心的规章制度和架构都给明确了，给每个人都有职责规划。
- 第二位督导，对每个社工会给不同的方向，对大多数一线社工主要提出建设性的意见，优化我们的行政流程。
- 对督导助理方面，他教我学习如何督导和行政管理方面。

有些督导提出了一些灰色地带，例如有督导说：「行政上面例如把批核财政上的把关位也交给督导，但是在财政上面的批准用钱，我觉得是过了位，我就会跟机构讲。」督导认为，在行政上面的功能，最重要是处理用人单位与社工关系的问题，例如有督导说：「在行政上我会干预好多，在机构和用人单位层面我不停地在拆解。我会与领导常接触，社工的工作才能做得好一点。」

(4) 团队建设功能

团队建设方面，有些督导在开始时是亲自带领社工去团建，后来转移到督导助理和初级督导负责。团队建设的功能，是内地社会工作督导的特色，但是普遍一线社工和本土督导认为香港督导在团建方面的工作比较少，他们认为香港督导在团队的建设是做得不够。他们希望通过团建减少社工人才流失率高的问题。

(5) 影响功能比例的因素

根据一线社工的意见，他们认为督导功能发挥的比例，主要跟岗位磨合情况、督导者的风格、工作环境及社工所处于何种阶段有关。如果在岗位磨合情况出现问题，例如用人单位不太支援的话，督导会花较多时间在协调工作上，和在情绪上给予强而有力的支持予一线社工。

一线社工的描述

- 跟岗位的一个磨合情况有关，第一年是偏重于情绪支持功能多些，第二年是教育方面功能多些。
- 跟督导风格有关，我们督导在外展方面经验比较多，他在实务类教育比较多，他会模拟一个面试，他会怎样说，或是录影，教我们怎么讲，倾向于传授技巧上的东西。
- 跟工作环境有关，如工作环境好的，省了督导很多时间，督导不用花那么多时间跟用人单位协调和疏导情绪，所以用人单位支援的话，那督导就能腾出更多的时间在专业上教育你。
- 看社工处于不同的阶段，对刚上岗的社工，督导给到很多情绪支援，用人单位支援的力度不够大，所以督导在跟用人单位和机构的沟通和行政支持蛮多。

(6) 分阶段性的督导功能

大部份香港督导认为督导功能是要分阶段性地实践出来，当没有督导助理和初级督导协助下，香港督导也会承担部份的行政工作，但当有本土督导之后，香港督导就会把行政工作交给本土督导，而集中于做教育和支持性的工作。

- 我觉得是阶段性的问题，初去的半年是行政工作较多，因没有助理，我要亲自与机构倾谈，与街道办主任商议，例如如何做表格，后来助理有了，我就交给助理做，我就集中做教育和情绪支持工作。



2. 督导的技巧

示范辅导技巧

- 暑假时督导与社工做个人成长小组，类似于给他们一个示范，希望他们将来能做在学生身上。

做角色扮演

- 我承认他们善于写文章，但技巧欠缺，我会跟他们做角色扮演。
- 有时会做下小组模拟，例如点样入病房同病人倾。

订下松紧的准则

- 有些是要注意的，第一是时间管理，第二是工作习惯，例如偷懒，第三是工作态度，我觉得要严紧，不可以松，如果开头一懒，要挽回就好难。

使用家庭图和生命线等活动工具

- 个别督导时会划下家庭图，或是生命线，因看见他们的个人盲点，因为他们都离乡别井，在处理个人情绪上都会出问题的。

使用主题报告方式

- 我的社工好新，他们的准备工夫不成，读了理论但用不出来，开头我集中是训练他们准备工夫，要求社工每次做一个主题报告。

使用游戏和促进互相分享

- 团体督导初期我会做团队建设，给一些游戏，后来多点内心分享。

用鼓励方法

- 用鼓励方法，给予信心他们去做，从做之中才得到经验。

(三) 社工的情绪需要及耗尽危机

1. 社工的情绪需要

香港督导普遍提及到社工的情绪支援需要，社工的耗尽危机主要来自于工作压力、

专业知识不足、低自信心、自我价值感低、与用人单位不协调、前途不明、期望与现实之间的落差、对生涯和职业规划感到迷惘等因素。

香港督导的描述：

- 离乡别井感到孤单。
- 对生涯和职业规划感到迷惘。
- 存在经常转职，工作不稳定和去留问题。
- 对自己的身份危机和能力的认同感好低，怀疑自己是否有能力去做。
- 专业上的能力不足感。
- 关系上的不协调例如：不懂如何理顺跟用人单位的关系，社工团队不和谐。
- 生活和经济上的问题。

内地一线社工和本土督导的描述：

- 社工很多人还是感觉很迷惘，虽然现在社工的前景是很好，但是不知道有什么具体的前景看得到，不知道有什么发展的空间，所以很多人就转行。
- 自我价值感和认同度没那么高，尤其是在大环境里别人不认同。
- 到了工作岗位后发现跟自己期望有很大的落差，导致很多情绪上的问题。
- 社工也面临工作上的价值感和归属感，社工不能维持热情。
- 职业规划这一块，刚毕业的社工觉得三千四千块还可以的，但在深圳不算高，他在做第一年的心态是试一下，没有全心全意去做的。
- 情绪上，在一个学校一个社工，一个社区一个社工，他们相互之间的支持，给到他们的支援是否足够，这块可能比较弱一点。

2. 香港督导的应对办法

香港督导持续提供情绪支援，特别在建立社工信心上，让他们感到安心，给予支持鼓励。督导作好一个角色模范尤其重要。香港督导多番提到要稳定社工的心理状态，就着他们不懂处理的事情上面，要帮助他们去理顺，并运用各种督导方式包括个人督导、小组、参观、团建等作为鼓励和推动。至于面对社工各种各样的负面情绪，督导可以给予各种建议和情感支持，并指导一些正面思考的方法。

香港督导的应对办法：

- 用鼓励方法，给予信心。
- 暑假时与社工做个人成长小组，类似于给他们一个示范。
- 最初期会先帮社工稳定他们的心理状态，会先帮他去理顺跟学校的关系，然后再谈开展工作。
- 令团队和谐一点，给他们感到不那么孤单。
- 社工对工作上面面对的情绪，例如机构给他们的压力，工作站和街道办对他们的要求，他们如何用一个负面的态度时，我会教他们用正面的方法去想。

内地社工的意见：

- 工作态度是很重要的，社工在工作上有做得不好，如果可以多给点鼓励和支持的话，他会感觉到一点点的价值会继续进去。
- 情感方面，就是我们很多时候工作时会有各种各样的负面情绪，督导会给我们各种建议和情感支持，督导给了我们工作的信心。

(四) 督导成效的探讨

1. 量度督导成效的方法

部份督导表示会做问卷调查，给社工去填写作为对督导的回馈。又例如督导做完培训后，会给社工填回表格看他们学到什么、感觉如何、有什么行动计划等。督导一般抱持积极态度看社工的回馈评价，例如有督导说：「当中有些正面的提醒，对我作为督导是很好，有些可以改进，同时作为我与社工的沟通。」又有督导表示说：「我们想了解自己多些，听社工意见都是对督导的一种成长。」

量度督导成效的工具包括工作报告、督导回馈表格、全年工作指标、个案/小组/活动记录、也有认为要观察实际行为表现和操守心态来作为量度工具。

督导时需要调较什么，注意什么，明显地与社工的背景因素是相关的。有督导表示说：「评估指标应看个别社工是不同的，对着非本科的社工，他们在过程里，由不知社工是什么，到知道了，是一个历程，起步点是不同。」另外，督导也提到要留意社工的写行合一，例如有督导表示说：「有些社工写得很漂亮，但做起来不成，亦有能

做，但写得很少。」

就使用何种工具来量度督导成效，督导们曾用过以下的方法，包括：

- 问卷调查。
- 看社工在工作报告中有没有提到督导所教过的技巧。
- 我做了四个月的带组技巧培训，给他们填回表格看他们学到什么，感觉如何，有什么行动计划等。
- 我参考了一些表格，每半年会给社工去填报，对自己学到什么，对督导的意见。
- 机构每三个月有一次评估，就着个案/小组/活动，有一些目标，过了一段时间就看是否能达到那些目标，再由社工修订计划书，就在他们的计划来评估。
- 评估报告方面要求他们写得好一点，例如他们只会写顺利，分工明确等，我要求他们写得清楚一点。
- 我每半年会与社工看看工作指标完成了几多。有没有成功个案。
- 我本人觉得并不只是看指标，反而是他的学习态度，他的操守和心态，这些反而更重要。

2. 督导的成果 — 社工的进步和改变

(1) 香港督导的描述：

专业认知与能力的提升

- 最大的进步在社工专业的认识方面。因为最初时他们觉得社工与义工没分别，但慢慢转变，和找到做社工的乐趣。
- 社工有说过自己变成熟了，社工专业技巧有改进。
- 社工慢慢知道做完工作要评估。督导的成效是观察社工觉得我们的督导是否有帮助。我亦会问社工在半年的督导后有什么回馈，他们一般会说一些正面的事，我又再问仔细一点，例如在技巧和心态上有什么不同。他们响应说学会在做活动时可以考虑得更细致。
- 我看到社工对掌握做社工的手法，例如他们会主动提出来要做某些事情，这是他们掌握的表现。

思考方法和待人处事的进步

- 最大进步是，因以前他们遇到困难就退缩，现在他们的思考模式有变，例如



学会怎样看优势。

- 社工连待人处事的成熟度都有所增强，督导表示说：「我满意他们的成长，例如最初时他们连开场白都不会说，现在见他们驾轻就熟，又他们在与用人单位相处，待人处事，衣着方面都是走向成熟。」

对社工价值的认同有所提高

- 我觉得明显的进步是对社工价值认同多了

(2) 内地一线社工和本土督导的描述：

专业工作技巧上的进步

- 因督导教育比例多，进步比较明显是工作技巧上，我们更注重社区怎么发展禁毒，在罗湖叫滥药辅导小组，我们一般会探讨更新型的宣传工作，或是个案怎么样手法，例如现实治疗，家庭治疗等。
- 成长最大是专业方面的技巧，明显进步是带组方面的技巧，督导很全面的了解我们怎么带组，又分享青少年的特性，对我们的带组有帮助，对督导很满意。
- 以前我们做简单的活动和游戏，督导从各个细节帮助我们，在一些简单的游戏中增加社工元素，提高专业性，我对督导挺满意。
- 第一是我的服务评估方面，督导提到说评估的重要性，以前我们往往只是注重服务物件的满意度的调查，但不代表服务目标已经达成，督导给了很多建议，因此去年我们有很多的进步。
- 明显的进步是实务工作，因为有了香港督导的支持，我接触过的个案例如自杀类的，抑郁类的，慢慢帮助他们走出困境。过去也学了一年家庭治疗，也觉得在这方面的进步比较大一点。

外联和宣传的技巧上的进步

- 我的进步对外的功能方面，因督导会推动我去参加各类的联合会，联络一些资源。
- 对我个人来讲收获蛮大的，在 08 年时候，我感觉对社工角色定位啊，没有意识到对外宣传这块，督导在这块上做了很多东西，教我要让社会知道社工是做了那些事情，成效要出来。

个人思考能力有所提升

- 督导在实务经验是很长时间的老社工，在实务技巧会给我们很多建议和意见，他不会告诉我们怎么样把问题解决掉，但会给我们一个方向，自己思考怎么把事情处理好，做个案小组的时候又告诉我们有那些不足要改善的，提升我们自己思考的能力。

个人成长

- 我个人觉得无论是专业和对自我的认识上有成长，我觉得自身对家庭有些认识才能处理别人的家庭纠纷，督导在这方面有比较多的指导，我觉得比较进步是在个人成长上。
- 我觉得进步比较多是对自我的认识，处事比较成熟一点，跟我们这个年纪在探索自我有关，对督导效果很认同。

对社工理念的认识有所增加

- 我认为对我帮助蛮大的是社工理念方面，因为我是在老人院舍里面，有两年没有香港督导，所以心态上会被福利中心的领导风格影响，香港督导会给多指引，让我回到轨道上去。

抗逆能力的提高

- 抗逆能力因我曾经想过放弃，督导用各种方法引导我们，换另一个角度去看待问题，所以我们几个人才能坚持到现在。

自信心有所提高

- 我们在学校里学的只是理论的东西，很少实务，刚开始岗位时我们很胆怯，但督导来了我们心里就踏实了。
- 我常觉得作为社工面对政府人员，我是小小的社工跟政府打交道是矮了一截，但督导说作为社工不是矮了，是一种很平等的身份把资源整合起来。后来去整合资源的时候给了我和团队很大帮助。
- 督导特别注重提高我们社工的自信，鼓励我们相信自己能成，这点对我影响挺大的。

学习到一种敬业乐业的精神

- 督导的工作态度给我的影响特别大，做社工要有香港督导那种敬业。
- 督导工作的态度，敬业的精神，他的态度影响是比较深刻的，影响到我是否要继续坚持。
- 其他的是信念，看见香港督导也有自己的家庭，起那么早过来。我会坚持在社工这个行业，我通过这个行业也了解到做社工是能帮到人的。

3. 内地一线社工与本土督导对香港督导的满意度

所有一线社工与本土督导对香港督导的满意度非常高，他们最满意是香港督导所给予的情绪支持和专业知识传授这两方面。

- 比较进步在实务和个人成长方面，对督导效果比较满意，对第一个督导的个人支持比较满意，对第三个督导的合拍亲和度比较满意。
- 我觉得第一个督导给我的情绪支持很多，第二任督导较注重我们专业成长和对用人单位的关系，我比较满意我的第二任督导。
- 我有两个香港督导，对他们很满意，十分满意的。明显的进步是实务工作，因为有了香港督导的支持，我接触过的个案例如自杀类的，抑郁类的，慢慢帮助他们走出困境。
- 我们是中心运营的方式，年轻的在个案处理方面能给予帮助，但在中心营运方面给予的支持是比较少的。之前有一个年资比较长的督导他自己在香港都做了中心督导主任的位置，他会在中心团队运作很有概念。所以各有各的好。

4. 督导关系

督导关系代表着香港督导与本土社工之间的关系，关系的好坏直接影响着督导成效，有不少的一线社工形容他们跟香港督导之间的关系像老师与学生。师生关系存在着一份尊重和信任，同时本土社工特别感觉到香港督导在社工理念上对他们的影响。

- 我跟督导是亦师亦友，因跟她沟通比较多，有种信任关系，她又是老师在专业上又给我指导。学习怎么样做社工最主要是理念的内化，如果我们能把社工的理念应用到生活中很好，督导给了我很多这方面的帮助。
- 我跟督导的关系像老师和学生，在专业知识上让我提高了很多，陪伴我成长。

也有不少社工形容与香港督导之间像朋友和同伴的关系，朋友关系的感受给予他们一份信任感与安全感，特别是在他们面对着各种各样情绪困扰的时候，朋友的关系能帮助发挥督导功能中支持的作用。

- 谈工作时很师生关系，像高中时老师传授，私下很朋友，什么都聊，什么都可以说。
- 我觉得跟督导是同伴的关系，我们经常一起面对很多问题，很多东西一起谈，他给我看到是社工的坚持，我是社区领域的，环境有限制，但在环境中怎么坚持，督导以身作则说明白这点。

有社工形容他们跟香港督导之间像社工跟案主一样：

- 像社工与案主，助人自助，督导很少会跟我们灌输理念，因她很尊重我们，让我们去清楚看到自己想要什么，怎么成长的路径，在我们决定了后会给我们帮助。

也有很崇拜香港督导的社工，形容自己像香港督导的粉丝：

- 感觉又像偶像和粉丝，让我想成为像她这样的一个人，专业丰富解决各种问题的高手，会成为很厉害的社工。

5. 对香港督导或是对督导制度的不满意之处

本土社工对香港督导不满意之处主要有以下几个方面，包括：

(1) 与香港督导本身有关的个人因素：

香港督导对本土文化的接纳程度

- 我觉得也是文化不同，背景不同，我们看同一个现象的时候，我们跟香港督导的思想是不同，他觉得很奇怪，不明白，为何用人单位会用了社工做行政，我们跟他解释过，他还是不太能接受。有时候如果完全按照督导的建议去做可能有困难。同时督导提出的要求特别高，我们也特别有压力，但他会协助我们做这个改变，他会陪伴我们去，例如跟用人单位去谈，跟机构去谈。
- 我的三个督导中，有个比较年轻，两个比较年长，相对来说，越年长的妥协性和强势度没那么厉害，很容易跟据实际情况调整。年轻的督导就一定要这样那样，有社工曾跟他吵起来。



- 在我们这边，年轻的督导被本土化很严重，很能接受深圳的文化，根据深圳的文化去调整思路。也有年纪长一点的督导，在接受深圳的本土政策的话，就没有原来的年轻督导那么容易，我们要跟他强调很多次内地的情况，他要比较长时间去妥协。

香港督导的要求太高

- 督导会用香港标准要求我们，对我有压力，因两地文化有差异，深圳社工刚起步，要达到标准是很吃力。
- 督导对我们的要求太严格了，有的时候，我做小组已很累，但督导又要求很高，可能我们的专业性跟香港有很大的差别，难以达到的高度给我们有挫败感。
- 他们以香港的标准要求我们，但我们组都是刚毕业，他们还未达到香港的高水准，但督导要求达到这个水准，所以观念上会有冲突。

香港督导缺乏本土的实操经验

- 香港督导没有这边的实操经验，如果有的话会对我们的指导更好一点。

(2) 与督导制度有关的客观因素

督导时间不足

- 因我们小组岗位的人比较多，每个人能督导的时间比较少，轮到我们个人督导时问题都过了，未能即时对我们情绪上有支持。
- 是时间的问题，因为时间比较多就可以多学。我们的社工比较多，需要督导的人很多，转到我这里都可能忘了我上次的提问。

常换督导难于适应

- 常换督导是我们不能自己决定的，一年换一个不是我们选的，这是不足。
- 专业系统学习，换督导时就中断了，两间督导没有好的承接。

新社工接受香港督导的年期太短

- 一年的香港督导是太少了，特别是对刚上岗的新同工，第一年还是没有进入到很深的教育阶段督导就走了，一个新同工起码要两三年学习，第一年是一

个星期来一次，到第二年可以半个月来一次，第三年更长时间才来一次，这样的过渡会好一点。

6. 督导时遇到的困难

结合香港督导的意见，香港督导面对的困难主要包括以下几项：

岗位与社工专业不配合

- 司法和调解领域里面一样，因社工不是专科在司法上，而督导大多数是在小组或社工专业上面专长，但在司法上面很难用上社工专业的东西。

社工对职业不投入

- 个别社工是否投入和工作表现与好多因素有关，超出督导所能控制的范围，例如钱，个别经历，选择领域等。
- 有社工说他们本身不是想读社工，是被分配读的，他们没这个志愿，不知导社工是什么。
- 有些本身就对这个职业认同不高，自己也是来混的。
- 在调解工作领域里面的社工全都不是社工毕业的，他们是法律出身的，他们对社工这个专业是否有兴趣去发展和探究是一个疑问，要花多些工夫跟他们说。

部份社工的素质不高

- 文书的问题较大，有社工交不到文书，督导很难准备要跟他们督导什么。有时他们没东西交，督导感到很困难。之前也有处理过社工个人操守和做假的问题，又试过请假的问题。

难于处理社工对所属社工机构的不满

- 社工对机构的埋怨，让我觉得难于疏导。
- 我觉得经过八个月的督导，基本的技巧都有，但最惨是心态，他们觉得拿三千块付不起房租等，对机构也有点不满。

用人单位不配合

- 用人单位对社工工作的不理解，督导跟他们计划了什么，但用人单位一句话就打乱。

- 曾经有个工作站站长跟我说，这段时间可否停止一点社工的工作，因为工作站很忙，但我就说社工有自己的指标要完成，所以要继续做。
- 社工觉得不被用人单位接纳而感到孤立，建立不到团队的氛围，感觉到被他人揶揄，或是觉得社工是抢了人家的东西来做，在地区里面或被官员排斥。

多头管理和权责不清

- 社工机构在与香港督导合作时，权责方面存有灰色地带，或是含糊不清。
- 香港督导的权力问题，地区领导或机构表面会客气听督导讲，但实质上做不做就很难说。
- 多头管理之下，有时会牺牲了香港督导的宝贵时间。

香港督导没有实质行政权力

- 我们是专业督导，但麻烦是我们没有行政权力，很难定下长远计划。
- 香港督导的权力问题，地区或机构里表面上会听你讲，但实质上听不听就很难说。

中港两地工作模式的不同

- 他们的变化太多太快，工作模式是很短速，最多只能想一年。

目前社工在内地的弱势

- 社工本身好像很弱势，在用人单位及在机构里都是，例如督导跟他们计划了什么，但用人单位一句话就打乱，社工也不觉得是太问题，不懂优先次序，觉得在弱势的环境中也做不到什么。社工也没有什么坚持与反思。社工觉得在领导众多官员中只是一个小角色。

整体来说，多头管理是社工督导的一大困难。香港督导夹于社工机构、用人单位与前线社工之间，只能依靠专业知识去周旋劝说，却没有实质行政权力去干扰。另外，体制上面的问题，造成许多权责不清，灰地地带和监管问题。至于领域与督导专业的匹配问题，碍于许多新型领域加插社工岗位，没有先例可循，在香港也没有类似的岗位可作借镜，香港督导在新型领域的社工专业建设方面存在困难。最后，是社工本人

的问题，如果社工本人有心肯学，假以时日的督导应有所提升，但问题就在于，在中国社工界别里，确实存在不少没心做社工的混日子人士，他们只是看社工为踏脚石，没有心在行业里发展，更遑论改善专业质素。

（五）未来香港跨境督导的发展方向

针对未来的建议，香港督导和内地社工所关注的主要有六点。

第一是本土社工的根基未稳，实务经验不够扎根，还是需要在实务方面累积，加强对领域的熟悉和技巧的学习。香港督导的持续指导是有必要，可以考虑的方式包括机构顾问、开展专题培训、实务交流、继续内地社工来香港的实习和交流。关于专题培训方面，内地社工比较感兴趣的题目包括项目运作、社会企业、实务技巧等。

- 感兴趣是怎样做项目，因留下来的社工在个人已经有种程度，方向比较好的是做专案，怎样筹备和运作，香港有很多项目可以照换过来尝试。
- 香港的社会企业很发达，想看香港能否把这个模式引进过来。
- 督导过来教我们具体专业技巧，如何把技巧实操起来，深圳社工是很缺。还有例如快乐教练这些理论应该多做一些。
- 我希望香港督导本身也有管理经验，在管理上面也给一些训练我们。

第二是内地社工希望能来香港实习，有长一点时间的逗留和学习，而不是走马看花式的参观。

- 每个人至少有一次机会在香港待一个月更深入的学习，我希望以后可以有多些培训，实务交流，以往每次去香港都是走马看花，但具体他们是怎么开展和技巧的还是不知道。
- 可以建立培训模式，去香港做培训的话如果费用要我们单独承担是比较贵，可能内地政府多跟香港合作办一些培训，还有过去培训是单独没有连续性，只看到表面的东西，只拿了一些资料回来，如果可以跟政府合作就好，深圳机构也可以跟香港机构在专案上有合作。

第三是建议香港社工机构可以与内地机构合作项目，搭建两地合作平台。

- 我观察到香港机构有跟广州合作开机构，有香港督导带过去，我觉得这个方



式挺好，搭建香港社工与本土社工的交流的平台，从机构的筹建，前期运营，甚至评估都可以参与，本土社工也可以去香港做社工，做助理也成，去体验一下专业服务。

第四是体制上，系统上面的问题处理，香港督导提议在领导层方面作工作。

- 将来可能不是督导前线社工，反而是督导机构，如果能去到领导层方面，效果会大好多。如果能做机构顾问级，在领导和管理层方面，效果影响力会易做好多。
- 督导提议说：「在机制上，最好能采取多些类似香港的综合服务中心，社工的专业发展空间会大好多，督导可以发挥的功能更有成效。」
- 如将来推行综合服务中心，也应该放置香港督导来指导工作。

内地社工建议可以给机构做一些规划，机构行政人员在机构很困惑迷惘，最好有香港督导专门做行政规划引导。另外亦可以考虑香港督导可以在更高层面上的督导，做本土督导的督导。但是在找寻机构顾问方面，需要有真正有管理过机构的香港督导去当顾问。

第五是香港督导建议，如果岗位社工落在某些单位里没有专业发展空间的，必须要作出跟进和处理。

第六是目前深圳的理论和研究方面还差很多，内地社工建议如果香港督导能写一些理论，深圳社工可以操作得更好一点。

讨论和总结

一. 总结

- 大部份香港督导会与一线社工订立其个人的成长计画。
- 督导模式以个人督导为主，辅以小组督导及集体培训。社工初上岗时，因为工作还未开展，有部份督导认为可提供多些小组督导和培训，但也有部份督导认为要多给予新上岗社工一些情绪支持。
- 督导内容一般以实务技巧为主。至于小组督导的方式较为多元化，例如进行小组角色扮演和模拟、重温社工理论、要求社工根据特定主题作报告等。督导认为团体督导的好处，可以进行团队建设。现场督导的方式也是常采用，督导观察他们的工作，然后制定他们的发展方向。香港督导也跟社工谈生活、谈情绪感觉、谈思想人生、谈做人的道德和操守等。
- 大部份香港督导认为督导功能是要分阶段性地实践出来。
- 督导时需要调较什么，注意什么，明显地与社工的背景因素是相关的。
- 香港督导是本着以人为本的精神，比较看重的是社工个人的培养，不单单只是工作技巧上面的，个人思想价值观和情绪健康是督导所重视的。而且，社工长远的生涯规划，职业前景和长远工作计画都是香港督导重视的部份。
- 量度督导成效的工具包括工作报告、督导回馈表格、全年工作指标、个案 / 小组 / 活动记录、也有认为要观察实际行为表现和操守心态来作为量度工具。
- 就着用人单位这一点，不少督导和内地社工表示强势领导的单位、不支援社工。
- 工作的单位、及社工工作变为行政化的单位，这些最令社工和督导感到无奈。
- 社工的耗尽危机主要来自于工作压力、专业知识不足、低自信心、自我价值感低、与用人单位不协调、前途不明、期望与现实之间的落差、对生涯和职业规划感到迷惘等因素。香港督导持续提供情绪支援，特别在建立社工信心上，让他们感到安心，给予支持鼓励。督导作好一个角色模范尤其重要。香港督导多番提到要稳定社工的心理状态，就着他们不懂处理的事情上面，要帮助他们去理顺，并运用各种督导方式包括个人督导、小组、参观、团建等作为鼓励和推动。至于面对社工各种各样的负面情绪，督导可以给予各种建

议和情感支持，并指导一些正面思考的方法。

- 所有一线社工与本土督导对香港督导的满意度非常高，他们最满意是香港督导所给予的情绪支持和专业知识传授这两方面。

二. 讨论

虽然在海外已有不少社会工作督导的指导方法，但符合中国国情和特殊需要的中国版本却未有。本土化的社会工作模式与本土化的社会工作督导方法对于中国社会工作发展是极为重要的。为了在中国建立一个可行的社会工作督导模式，在未来应在这方面做更多的研究，从而设计有效的社会工作督导方法，特别是容让本土督导可以作为参考。

以下就本研究对国内社会工作督导的启示，与对其他地区或国家社会工作督导的启示两个方面作出归纳和总结。

- (一) 对国内社会工作督导的启示
- (二) 对其他地区或国家社会工作督导的启示

(一) 对国内社会工作督导的启示

1. 社会工作督导必须要针对一线社工的需要来开展

以内地的社会工作督导方式和香港的社会工作督导方式比较，不难看见两者之间的差异。香港社会工作督导的方式，在整个管理主义的大环境，和一线社工本身的素质的考虑之下，社会工作督导的方式较着重于行政方面的督导，相对来说教育方面的功能比较少。一方面由于香港的社工毕业生在大学毕业前，已经接受过数百小时以上的社会工作实习操练，有专业社工导师作出密集式的指导，所以毕业生在毕业前的实务训练较充足，实务能力也较强。因此，当毕业生上岗以后，机构内的社工督导不需要提供太多的实务教育训练，反而着重于帮助新社工在行政上跟随机构的系统和规范。

反观内地社工本科毕业生的素质良莠不齐，内地大学社会工作的教育课程不统一，社工生在毕业前未必接受过良好的实务训练，因此，毕业生在实务方面的能力较低。同时亦有一部份的社工是由别的专业转职过来，只看过一些社工书便去考社工试，只有理论知识的初步认知，更遑论社工实务技巧。因此，不论机构内的本土社工督导，或是香港督导，在督导的期间必须要提供大量的实务培训，以弥补一线社工在实务和

知识上面的严重不足。

此外，从本次研究中的督导经验总结，从本土社工的分享中显示，督导的功能应不只于在行政、教育和支援功能上面，还应包括团队建设的功能，最大原因在于社工的流失率高和情绪不稳等因素，极需要在团队建设，团队支援和合作上加强以留住人材，稳定社工团队。

督导的精神是以人为本，个别化需要考虑，看重社工个人的培养，不单单只是工作技巧上面的，个人思想价值观、情绪健康、生涯规划、职业前景和长远工作计画都是督导所重视的。关注社工情感上面的支援需要，有助处理情绪需要及耗尽危机，这亦是内地社工所最为满意的地方，他们认为督导的支援和鼓励有助他们学会坚持和过渡困难时刻，特别是在刚开展工作时所面对的困境。

今后的内地社工督导模式中，建议首先必须要维持在教育功能上占大比重，不能偏重于行政方面的督导，否则一线社工的实务能力太弱，无法面对工作中各种各样的难题和挑战。其次是在支援功能和团建功能上面，多注意社工的情绪需要和营造团队合作氛围。

2. 本土社工对社会工作发展的期待

虽然本研究的重点是放在跨境社会工作督导的成效，但是在举行两场本土社工的焦点小组中，社工均坦诚地分享到他们对未来内地社会工作发展的期待。他们关心到社工行业的前景、社工的调岗适应、薪酬待遇、和社会工作普及化等问题。他们亦表示希望得到更大的支持，特别是政策和制度上的，例如他们说：「我觉得更加需要是政策上的支援，立法上的支持，如有立法和政策上的支持，我们的工作就会更加得到认可。」他们希望能够被聆听需要，同时希望推动更多跨越机构的合作，他们表示说：「我觉得社工需要在政策层面上的宣导，要从各个途径去发出我们的声音，深圳机构要连在一起同一个声音，在政策层面的制定和落实。」

3. 继续建立跨境督导的模式

虽然香港督导模式在深圳的操作已超过四个年头，在培养本土督导上面作出了一番

努力，亦有一批本土督导上岗投入战线，但是香港督导的支援仍需要继续下去，因为香港督导的功能，在某一程度上是可以弥补内地本土督导功能上面的不全。

第一是教育功能上面的补足和强化。前面已经说过，本土社工由于在工作两至三年之后就已经被提拔到本土督导的位置，他们本身的实务经验不足够让他为一线社工提供良好的训练。在内地的特色情况之下，一线社工缺乏实务经验之下，实在需要本土督导提供额外的训练。因此，香港督导的持续训练和支持实在有其必要性。同时，香港督导可以持续引入先进的经验，给予内地社工作为参考。

第二是香港督导与内地社会工作机构的合作模式可以更加灵活。本土督导在机构的框架之内，有时难免要兼顾到机构的行政工作，同时成为机构与一线社工的夹心人，有时也难于两边兼顾周全。香港督导可以充当顾问的角色，从策略上和服务设计上为机构出谋献策，使社会服务规划更为完备。同时可以作为本土督导的师傅，在他们感到困惑时提供支持和指导，使本土督导能得到持续学习和成长的机会。从焦点小组的内容显示，香港督导与被督导者之间的关系良好，大部份内地社工以师生关系或朋友关系来形容督导关系，代表着对香港督导的信任和尊重。督导的形式多样化，包括小组督导、个人督导、团体培训、现场督导和跨领域学习等，以便执行不同的督导功能。因此，香港督导可以持续采用的各种方式，按情况和实际服务需要，为本土督导和机构提供支援。

4. 建立督导的分阶段性互动模式

按照香港督导和内地社工的分享记述里，同时针对社工的情绪支援需要，社工的耗尽危机主要来自于工作压力、专业知识不足、低自信心、自我价值感低、与用人单位不协调、前途不明、期望与现实之间的落差、对生涯和职业规划感到迷惘等因素，现今香港督导的操作有一定的行动规律和任务，包括：

督导先评估社工状态和环境形势，按个别领域不同，用人单位特性，社工个人需要，作出分阶段的督导策略安排。参照Sulman(1993)有关督导互动模式的架构，为跨境督导模式作出分阶段的互动分析如下：

督导初期： 督导者按社工的背景，如工作经验及所受训练，以社工的情况和处境为起步点，而不要对社工强加要求。此阶段宜多些给予社工关心关怀，与社工建立关系，特别对初上岗的社工，要关心他们在情绪上面和适应上面的适应。

督导开展期: 跟进社工在专业上面的事情，简单而明快地讲出督导的要求，订立督导契约，建立互信和互相同意的督导形式，包括督导的地点、时间和方式等。往后的督导要求，督导期望，双方角色和任务也要订明。

督导工作期: 督导重点是集中于专业实务技巧方面，特别是个案、小组、社区活动方面指导社工有关工作技巧和相关理论，如何写计划书，怎样改善，有什么要留意。另外一些其他技巧，包括时间管理和谈判技巧方面，督导也要兼顾到。持续评估是工作期中督导需要留意的，社工最大的改变在于专业认知与能力的提升。

结束期： 跨境专业督导一般是有时间限制的，不管是一年或是两年，在结束期是需要结束跨境督导关系，欣赏过去社工的学习成果，让社工表达感受及总结过去经验。专业督导的结束只是一个学习阶段的结束，督导要鼓励社工持续在实务方面累积，加强对领域的熟悉和独特的技巧。

（二）对其他地区或国家社会工作督导的启示

1. 跨境督导在处理文化差异的方法和经验

跨境督导常会面对文化冲击，香港督导所面对的也是一种文化敏感度。首先是香港督导是否具备足够的文化敏感度，既传授社工专业知识的同时，也兼顾到内地文化的不同。这关乎到一套合乎内地国情的本土化社会工作模式如何实践的问题。

跨境督导所面对的两地文化上的差异是包括几个面向的。第一是工作习惯的差异，中港两地工作模式的不同，内地工作模式是比较即时性，变化比较多和快，指令上常更改，因此无法作出长期的计画。第二是多头管理，社会工作行政化和多头领导的模式中，社工是处于比较弱势的位置，同时难于作出全盘的规划，也较难于在多头管理

的隙缝中生存。香港督导在面对差异性的文化和大环境之中，各有各的对策和办法。有积极主动的去与用人单位打交道的、有先拉拢社工去理顺跟用人单位的关系、也有督导看自己的角色是比较中立反而更容易游走于多头管理之下。

到底香港督导应该用什么样的标准来要求和评核社工？到底那一条线应该订在什么样的高度？这点值得日后再多些讨论和思考。不管如何，在督导的过程中，总的是要配合着内地的文化和情势，任何的强加和硬套都不会有好的结果，这就是本土化的一个重要的方向。有督导也认同于本土化的做法，例如督导说：「我会与社工分享香港现况，然后与他们找一套本土做法。」或是「我不会把香港的一套塞在他们身上，我就会做专业要求，例如怎样在档工作，在前线工作中如何体现到社工是做什么。我期望他们如何在工作中找到一些机会去做到专业的东西，并体现到应该有的专业态度和操守。」

2. 对广东省与国内其他省市的督导模式的启示

如今，深圳跨境督导模式是一个相当独特的模式，难于百分百复制到其他内陆省份和城市，然而跨境督导的模式可以采取不同的风格展示出来，从而解决与香港地理距离的问题。例如在广州的训练本土督导模式，或是机构顾问模式都是可行且有效的做法。如何使跨境督导服务得以拓展和延续下去，首要衡量和量度跨境督导的有效性，乃作为延续跨境督导服务的重要考虑因素。

香港督导的成效已在上文提及，最重要是目前在国内的大环境之下，跨境督导仍存在必要性与生存的空间。根据焦点小组的分享内容，本土督导和一线社工均认为他们的社会工作根基未稳，实务经验不够扎根，还是需要在实务方面累积，加强对领域的熟悉和技巧的学习。香港督导的持续指导是有必要，可以考虑的方式包括机构顾问、开展专题培训、实务交流、继续内地社工来香港的实习和交流。关于专题培训方面，内地社工比较感兴趣的题目包括项目运作、社会企业、实务技巧等。另外，其他方式的中港社会工作交流也是可行，例如是安排内地社工到香港进行实训、加强两地社工机构的合作、在专业理论和研究方面加强合作等。

跨境督导方式，实质上是一种「外嵌式的督导方式」。在中国国内的独特大环境之

下，本土没有足够质与量的社会工作督导，唯有倚靠「外嵌方式的专业督导方式」来进行。在深圳采用的香港跨境督导方式的成功，引证了「外嵌式的工作督导」是可行的社会工作督导方法。

3. 「外嵌式的督导方式」是可行的督导方法

深圳、东莞、广州等地区的工作督导模式，如上文所提及是采用「外嵌式的督导方式」，在国际社会工作的舞台上演出了一幕良好的示范。「外嵌式的督导方式」和「跨文化的督导方式」在某程度上补足和强化了本土督导模式的不足。

与香港和国外其他地方比较，香港或是国际上的社会工作发展已有一定的规模，基本上是采用内部督导的方式，但是处于管理主义的文化之下，机构内的社会工作督导偏重于行政化方面的督导，而督导层级人员又要兼顾机构管理和发展方面的需要，无暇在专业和实务督导中花时间。如果说在社会工作发达的地区，前线社工就不需要专业督导实在是骗人的，反而他们在社工普及化的情况下，面对更棘手的社会问题，更需要专业上的支援与鼓励。因此，深圳和中国内地社会工作发展之初，就已体会到社会工作督导的必要性，尤其是在专业实务知识上面的渴求，实在可以反过来带给世界其他地区的工作发展一个重要提醒。在面对机构内督导的困境之下，要满足前线社工对督导教育和支援方面的需要，可以参考深圳这种外嵌式专业督导的做法，唯一需要处理是多头管理的问题，但只要厘订清楚各方面的权责和合作方法就可以解决。

深圳社会工作发展模式，其中一个主要的特色是社工岗位购买方式，民政局按照指定价格购买每名社工服务，购买服务的合同签订后，社工机构派出合适的社工进入到用人单位，开展专业服务。这种方式产生的效果，是大量在国际上从来未出现过的社会工作岗位都能够在深圳出现，例如具有中国特色的信访社工岗位，社工如何在信访岗位中发挥社会工作的效用和功能，实在值得深入研究和探讨。此等研究和探讨对国际社会工作发展的意义在于，在传统社会工作领域中，是否可以开发出更多新型的社会工作服务？尤其是在发展中国家，在其独特的社会环境、政治和经济体制中，是可以有空间发展出与西方国家回然不同的社会工作领域出来，创造出本地化的工作需要。「外嵌式的督导方式」，是结合了香港的工作实务经验，但同时香港督导也需要培养一群本土督导，按所在的新型社会工作领域去发展新的督导模式出来。



总结：归纳以上的报告与分析，不管香港督导的分享，和深圳本土社工和初级督导、督导助理等的分享均极具参考价值。香港督导模式，乃一种开创先河的模式，既独特又具有时代性的意义。是次研究归纳出来的督导模式对于香港督导的操作方式具有实际的参考价值。另外，现在广州、番禺及新疆喀什的香港督导方式多以小组督导为主，甚至是由香港督导指导本土督导的方式为主，以上的模式都可以作为参考使用，特别是里面谈到分阶段性的督导策略、督导关系的建立、督导权力的运用、督导方法及对被督导者的情绪支持这几方面。建议日后可以继续采用焦点小组的方式，按不同的议题与内地社工作更多的交流分享，以致使社会工作发展更具备实践性的基础。同时通过研究方法，使本土化的社会工作发展得到进一步的推进，各种社会工作模式，包括实操模式和督导模式等极有待建立。

参考资料

- Allyson Davys and Liz Beddoe (2010). Best practice in professional supervision : A guide for the helping professions London ; Philadelphia : Jessica Kingsley Publishers, 2010.
- Black, R. (2003). The social work dictionary (5th ed.). :Washington, DC: National Association of Social Workers Press.
- Bordin, Edward S.(1983). Supervision in counseling: II. Contemporary models of supervision: A working alliance based model of supervision. The Counseling Psychologist, Vol 11(1), 1983, 35-42.
- Cotter Mena Kristin & Daugherty Bailey Jo. (2007). The effects of the supervisory working alliance on worker outcomes. Journal of social service research. 2007, Vol.34, n1, pp.55-65.
- Carolyn Noble and Jude Irwin. (2009). Social Work Supervision : An Exploration of the Current Challenges Journal of Social Work 2009 9: 345.
- Fox R. (1983). Contracting in supervision: A goal oriented process. The Clinical Supervisor,1, 37-49.
- Fortune, A. E., Feathers, S. R. R., Scrimenti, R. M., SmoUen, P., Stemerman, B., & Tucker, E. L. (1985). Student satisfaction with field placement. Journal of Social Work Education, 23, 92-104.
- Harkness D. (1995). The art of helping in supervised practice: skills, relationships, and outcomes. The clinical supervisor, 13(1), 63-67.
- Harkness, D., & Hensley, H. (1991). Changing the focus of social work supervision: Effects on client satisfaction and generalized contentment. Social Work, 37, 506-512.
- Hung Suet Lin, Ng Shui Lai and Kwok Kin Fung (2010). Functions of social work supervision in Shenzhen: Insights from the cross-border supervision model. International Social Work 2010 53: 366.
- Kadushin, A. (2002). Supervision in Social Work. New York: Columbia University Press.
- Kadushin, A., & Harkness, D. (2002). Supervision in social work (4th ed.) New York:



Columbia University Press.

- Munson, C.E. (2002). Handbook of clinical social work supervision (3rd Ed.) New York: Haworth Press.
- Payne, M. (1996). What is Professional Social Work? Birmingham: Venture.
- Sulman L. (1993). Interactional supervision. Washington, DC: NASW Press
- Shardlow S. & Doel M. (1996). Practice Learning and Teaching. Macmillan.
- Tsui, M. S. (2005). Social Work Supervision: Contexts and Concepts. Thousand Oaks, CA:SAGE.
- 社会服务发展研究中心：《先行先试：深圳社工专业闪亮点》，中华书局，香港，2010。

附录一

2011年8月6日香港督导焦点小组讨论问题大纲

督导情况

1. 你经常采用的督导方式是什么？个人督导/小组/培训/参观等？其他方式？
2. 你与前线社工之间是否会订下成长计划？口头协定？文字协定？
3. 一般来说，督导时候你们会谈什么？督导的焦点放在什么地方？
4. 你认为在督导时候，前线社工最缺乏和最需要什么？
5. 督导的功能，包括行政、教育和支持三方面，过往你大多数是做那一方面的功能？如何实践出来？

成效评估

6. 一般你会用什么指标来厘订督导成效？(例如：社工完成指标，有成功个案，社工个人成长等) 你是否会经常与前线社工检讨督导成效？如果有，多久会检讨一次？用什么方法去检讨？
7. 你认为本土社工在接受香港督导后，比较明显的进步在那些方面？你对过往督导的成绩满意吗？
8. 你认为深圳本土社工普遍出现什么压力/情绪困扰？你认为香港督导在提供情绪支持方面，与本土督导有没有分别？优劣势在那里？
9. 你认为香港督导的跨境督导方式，有什么优势和限制？最常遇到的困难是什么？有没有遇过什么文化上面的冲击和如何应对？

未来建议

10. 督导的位置，在一个机构里是处于中层的角色，夹心人般夹在下属社工与上层领导之间。但是跨境督导，香港督导的位置有点特殊，以专业督导为主，也不需要受到机构领导限制，你认为，即使香港督导的角色渐渐淡出，但是未来这种专业督导的角色在深圳是否还有存在的需要和空间？
11. 展望未来跨境督导的发展方向，你有什么提议？你认为未来香港督导在深圳应采用什么方式和发挥什么功能？



附录二

2012年3月7日深圳本土社工焦点小组

目标:

1. 探讨本土社工对香港督导的意见，及督导成效的评价；
2. 探讨本土社工的学习需要、情绪需要及耗尽危机；
3. 探讨本土社工对未来香港跨境督导的发展方向的提议。

问题:

1. 你与香港督导之间是否会订下成长计划？口头协定？文字协定？
2. 一般来说，督导时候你们会谈什么？督导的焦点放在什么地方？
3. 你认为香港督导在那一方面比较着重 / 花大部份时间去处理的？换言之，香港督导所发挥的功能集中在那些方面？包括行政上，教育上，支持上，团建调解上。请每人写一写他们认为四项功能所占的比例。
4. 你认为你自己在接受香港督导后，比较明显的进步在那些方面？你对过往督导的效果满意吗？
5. 你认为香港督导的督导风格和你的性格和风格特徵是否相配？有没有什么特别合得来/合不来的地方？
6. 你认为在过去督导时，香港督导的督导策略和要求有没有随着时间而不同？例如督导刚开始接触你时的要求和指导，跟中段或后段有没有什么不同？
7. 你认为香港督导是否具备足够的经验和能力，他/她是否能帮助到你解决工作上的困难？

8. 你会怎么形容你跟香港督导之间的关系？你认为你与香港督导的关系，对你在工作中，或是学习怎么样当一个社工有什么帮助？
9. 你认为本土社工的情绪需要及耗尽危机是什么？你认为前线社工最缺乏和最需要什么？(包括在情绪上，生活适应上，工作上等)
10. 针对本土社工在情绪上和工作上的需要和缺乏之处，香港督导有提供了什么方面的协助/支援？包括支持方面，教育方面等
11. 你认为香港督导的跨境督导方式，有什么优势和限制？有什么你认为香港督导还未做到的地方？
12. 展望未来跨境督导的发展方向，你有什么提议？你认为未来香港督导在深圳应采用什么方式和发挥什么功能？



附录三

社研架构

- 荣誉顾问： 张建宗, GBS, 太平绅士 (劳工及福利局局长)
张铁夫先生 (中央人民政府驻香港特别行政区联络办公室社会工作部部长)
- 顾问： 李家祥, GBS, 太平绅士
陈智思, GBS, 太平绅士
陈玉仁先生 (裕峻集团有限公司董事长)
- 会长： 谭耀宗议员, GBS, 太平绅士 (香港特别行政区立法会议员)
- 赞助人： 杨钊, SBS, 太平绅士
李宗德, SBS, 太平绅士
- 主席： 邱浩波, BBS, 太平绅士 (香港国际社会服务社行政总裁)
- 副主席： 陈圣光先生 (香港路德会社会服务处中国事工总顾问)
周敏姬女士, MH, (中华海外联谊会理事)
- 义务司库： 赖锦璋, BBS, 太平绅士 (圣雅各福群会行政顾问)
- 秘书长： 鍾媛梵女士 (义务工作发展局总干事)
- 理事： 易嘉濂博士, MH (基督教青少年牧养团契义务总干事)
(港岛西南区院牧事工联 会行政总监)
梁祖彬教授, 太平绅士 (香港大学社会工作及社会行政学系教授)
陈秀娴博士, 太平绅士 (香港树仁大学社会工作系系主任)
陈梁悦明, 太平绅士 (亚洲防盲基金会行政总裁)
关何少芳女士 (香港家庭福利会总干事)
董志发先生, MH (邻舍辅导会总干事)
吴淑玲女士 (香港基督少年军总干事)
卓冰峰先生 (社研青年议会主席)
- 非执行理事： 陈绍沅先生 (锡安社会服务处执行委员会副主席)
陈荣亮博士 (明爱专上学院高级讲师)
苏国安先生 (儿童癌病基金服务总监)
刘俊泉先生 (香港中华基督教青年会总干事)
彭盛福先生 (国际狮子总会青年拓展及禁毒警觉委员会副主席)
- 总干事： 李永伟先生

鸣谢

梁祖彬教授

陈圣光先生

李永伟先生

詹满祥先生

武婉娴女士

内地社工专业督导计划香港督导

内地社工专业督导计划工作小组

深圳社工、督导助理和初级督导



社会服务发展研究中心

出版：社会服务发展研究中心

出版日期：2012年12月

版权：社会服务发展研究中心

版权所有，欢迎转载惟请注明出处

非卖品



传真 : (852) 2816 0677
电邮 : issd@socialservice.org.hk
网址 : www.socialservice.org.hk
联络地址 : 香港九龙油麻地弥敦道 574-576 号和富商业大厦21楼

社会服务发展研究中心
制作 : 内地社工专业督导计划工作小组

若有任何查询或洽商，欢迎联络以下任何一位人员：

社会服务发展研究中心
内地社工专业督导计划

内地社工专业督导计划工作小组主席	：陈圣光 (852) 2817 6033
社会服务发展研究中心总干事	：李永伟 (852) 2817 6033
深圳计划统筹主任	：詹满祥 (86) 1501 7612 505
东莞计划统筹主任	：陈安发 (86) 1501 2522 755
广州、番禺计划及其他省市统筹主任	：彭盛福 (86) 1501 2943 627
社会服务发展研究中心行政主任	：卢宝仪 (852) 2817 6033