

## 第一章 緒論

### 第一節 研究動機

#### 一、督導制度在社會工作中的重要性

「督導」在專業社會工作中扮演著一個重要的角色。對機構而言，督導的短期目標在於「促進社工員擁有高工作效率的能力，即是幫助社工員專業成長和發展，並提供社工員一個能促進工作效率的環境，在心理上幫助社工員對其工作感到愉快」；而督導的長期目標則在於「提供案主有效率和效果的服務。在行政上，整合並協調受督導者在機構中與他人合作；在教育上，使社工員在工作時更具技術性：並支持和鼓舞社工員執行任務的動機」（Kadushin, 1992: 20）。的確，社會工作實務需立基在督導之上，而督導實務的最終目標在於確保案主可得到最佳的服務結果，此亦為社會工作助人專業的初衷。

#### 二、在變遷的環境中，社工專業更需要督導的功能發揮

隨著社會和文化變遷，今日社會工作者必須處理越來越複雜的案主問題，譬如與受 AIDS 感染的患者一同工作、與 Alzheimer 症患者一同工作、青少年未婚生子、以及城市中藥物濫用等。針對這些多元化的問題，社會工作者需要特殊的知識和技巧，若督導能發揮特殊知識技巧的教育功能，將有益於社會工作服務的進行。更甚而，日益複雜的案主問題亦無法依賴單一的專業工作模式來解決，需更進一步地朝向不同專業間的團隊科際整合工作模式，才得以有效率地滿足案主的多元需求。而在這種工作團隊科際整合的需求下，督導者不但應發揮其既有的管理與協調功能，更應發展出新的督導模式以因應變動中的工作環境。

另外，由於處理問題的社工員人數有限，故也增加了社工員的崩熬和心理負擔層次，在此便需要督導的支持性功能來減輕因工作壓力所造成的心理負荷。而在社會發展下，為因應不同的問題，社會福利服務團體也隨之多元化，服務的內涵範圍從傳統的個案工作和團體工作，至後來之個案管理、倡導團體等，不同服務取向的組織亦各有其不同的服務目標和定位。然對於僅受過學校一般化社工專業教育的畢業學生而言，甫投入多樣的人群服務組織中並不能立即完成特殊之組織要求與工作任務，在此便需要督導者給予新進人員安置和引導，並安排為完成組織任務所需之特殊訓練課程，才得順當新進社工員在組織工作之執行。

現今資訊時代的發展也帶來了新興的社會問題和社會變遷，社會工作需要發展技巧以站在快速的資訊發展和社會變遷之前。我們必須藉由實務技巧以幫助案主應付加速的社會變遷，並幫助人們瞭解地方、國家、和全球轉變，以使他們在成長的全球經濟中找到合宜的安頓點。除此之外，在資訊技術有力的成長下，雖然促進正向的社會變遷和發展，卻不可避免地也帶來了負面影響和新問題，那麼社會工作專業在這樣的新時代中該以什麼樣的姿態來面對當前的社會環境？又我們在面對身處於此環境中的案主時，該有什麼樣的新思維來進行實務工作？然筆者認為，這些動態新環境與所需的新思維不但可透過機構督導過程讓共同參與的機構專業工作者有所學習和成長，更希望藉由有效率之督導功能發揮，讓機構中的工作者獲得出新的有用技巧與知識。

進一步地，資訊工業也對社會工作實務技巧與評量技術帶來的新的進展。我們除了可使用資訊設備來進行社會工作實務紀錄，其也可以透過結合大眾團體和結盟的網路，並與其他組織交換資訊，可透過網路系統獲得基金的資訊或成為募

款的管道、可用在蒐集資料和研究報告、可用在聯盟成員的問題解決、也可以從參考團體中學習（Weil, 1996：482-483）。此外，便捷的電腦軟體應用亦有助於複雜之社會工作研究的進行，透過快速便捷的資訊處理系統可將資料進行分析和統整，並可對外發表以呈現機構服務之成效，實現社會對機構責信之要求。

近十年來，因政治經濟環境的改變，人群服務受到政府財源刪減、私有化、及成本限制的影響，使得服務性組織和其可獲得性產生戲劇性的變化（Jarman-Rohde & MacFall, 1997：29）。福利經費支出的限制、組織大小的縮減、和組織生存需求等外部環境變遷，將影響著社會服務組織的管理和經營模式。因此，如何在資源受限的情況下有效率的經營，以及如何善用各種機會增加機構收入與擴大方案和案主源，被視為是社會服務機構管理階層和經理人的二項挑戰（Edwards & Eadie, 1994；黃源協, 1999：66）。財源縮減與成本限制不但使得人群服務組織越來越重視管理功能，在策略上亦需要以各種開源節流方式來因應資源短缺的情境。例如，在開源方面包括善用機會增加收入、擴大服務方案和案主源、並採用部分購買服務的策略等；在節流方面除了縮減機構規模外，最普遍的策略即為「運用志工以減少部分人事支出」。又隨著 1990 年代數個法案的修訂與新法案的通過，社會工作與社會福利服務的形式與內容也因此產生了變化。除了人群服務組織的公辦民營化和私有化之趨勢外，相關社會法案的變動更影響著社會福利機構之標的案主群，故機構的實務工作者必須隨時警覺各類法案的更動情形，才能夠提供給案主最適切合宜的服務。正因此，筆者認為，機構可透過督導會議的過程，充實社工員的知識與新進技巧，並討論出有效的工作方式，好讓提供的服務可針對案主所需以發揮其有效的實務功能。

全球化的發展也為社會服務組織帶來新的挑戰，其中包括需在組織中與來自不同國家和種族背景的人一同工作。督導必須瞭解並與不同種族文化的人工作，也有必要營造一個舒適和善意的工作氣氛，面對這些改變中的環境和管理技術，督導需要保持一個彈性和開放的心胸（Bulin，1995：19）。因此，在全球化發展之後，機構所需面臨的外籍勞動力管理，或是相關的外籍人士問題，更需要督導發揮其有效的多元化管理功能和彈性的智慧以解決問題。

傳統的社會工作督導乃著重在對社工學生與機構新進社工人員之技術經驗傳承，而焦點多以臨床督導為重，功能發揮則以行政性、教育性、和支持性為主。然正如上所述，面對現今後工業社會之社會變遷、問題的多樣化、資訊科技技術的發展、政治經濟環境的改變、和全球化的進程，這些發展趨勢對社會工作專業的影響大致有以下幾點：（1）個案類型與服務量急速的擴增；（2）專業認同的危機；（3）繼續教育的變遷（潘淑滿，2000：406-408）；（4）跨專業科際整合團隊的趨勢；（5）因應環境之有效社工技術發展需求；（6）資訊技術的應用；（7）組織內外部環境的變動；（8）志工與跨文化之多元管理需求。而伴隨之新型態的職務出現，例如個案管理者，督導與受督導者的內涵更趨複雜化。社工人員比過往更需要好的督導系統，以好的督導來支持經歷專業巨變中感到不安的工作人員（Brown & Bourne，1996：7）。

### 三、督導制度的理論與現實狀況的差異

如上所述，組織在快速變遷的現代社會下更需要建立完善的督導制度以因應變化中的需求。那麼，實務中的督導制度真的完全實現了它的價值嗎？1996 年美國社會工作協會（NASW）的工作報告中注意到了督導的重要性，然其中顯示出，專業督導並沒有完全發揮其功用，此被視為與幾個因素有關：（1）督導通常太過於把焦點放在工作者身上，而沒有放在直接服務案主需求的輸出上。（2）督導通常習慣把焦點放在檢視或控制，而沒有把焦點放在專業能力的發展上。（3）目前也缺乏認知和清楚地評量督導效能的標準化工具。（4）當督導被設定為是一個「站在門後的(behind closed doors)人」，此顯示出督導者有可能對工作者錯誤地使用其權力。在機構中督導成為了行政和監督的工具，而不是作為專業能力與技術發展的推手，然受督導者也可能因此傾向自我保護或會保留一些秘密以避免受到傷害。（Itzhaky，2000）由此可知，在組織環境下的督導者所呈現的功能面貌似與理論所言有差異，然在我們一面強調組織督導的重要性之時，是否應先檢視國內督導制度的現況為何，此或可提供社會工作專業領域更進一步的反思。故在現今理論與實務的落差下，便引起我對台灣社會工作督導領域作進一步研究之興趣。

### 四、選定婦女福利組織督導研究之進行

都市之社會問題日益增加，許多兩性不平等之生活條件下婦女之需求及問題更為明確，如被虐待、被毆打、被強暴、被販賣...等，在許多法令、措施無法解

決所發生之問題及福利服務經費措施大部分均以照顧老弱殘障為優先之情況下（孫麗珠，1989），相對婦女方面福利服務發展起步較晚，在組織型態上也與傳統的社會工作組織有所差異。在理念上，多數的婦女團體乃基於女性主義潮流之下所成立，以倡導、政策推動為組織最終目的，並從事各項婦女福利服務工作。相較於其他的老人、兒童、和醫療社會工作組織，婦女團體或組織在社會工作的角色有了許多調整，範圍可從傳統地提供直接服務至作為一個方案計畫的管理者、婦女需求的倡導者、和促使婦女意識覺醒的使能者等。

因此，台灣婦女福利服務組織的多樣化特色便引起我進行研究之動機，尤其傳統的督導理論又多著重在微視面之社會工作直接服務系統上，在目前婦女服務組織型態偏小的情況，還有一些著重在女性權益倡導的機構目標下，該組織如何對其中的工作人員進行相關之督導工作，是否有其他的特殊督導模式或根本沒有任何的機制？以上的疑問引起了對婦女福利服務領域進行深入研究的興趣，又在目前的台灣督導文獻研究缺乏婦女福利服務領域的資料下，期待本研究可為現今台灣研究資料闕如的情況予以補足並加以發展，此亦凸顯出本研究的初創性與必要性。

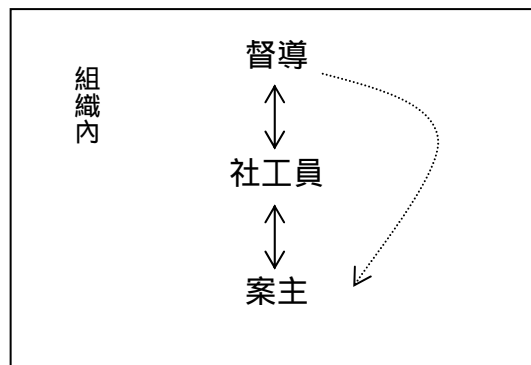
## 五、小結

基於督導在變遷中的專業社會工作之重要地位，以及國內近期相關研究的缺乏下，針對督導領域進行研究確有其必要性。又因筆者自身對社會工作組織管理與婦女福利服務領域方面的興趣，故結合這些動機因子，希望能針對婦女福利服務組織中督導型態進行分析，以瞭解台灣地區婦女福利機構現有督導制度現況。

## 第二節 研究價值

督導制度對社會工作的重要性和影響可用圖 1-1 表達如下：

圖 1-1 督導制度的影響



方框內為組織內部的督導運作情形，實線的部分乃表示直接的影響，虛線部分為間接的影響。從圖 1-1 可見到，督導直接地對社工員發揮功能，實際上也是間接地對案主產生影響，督導對社工員的指導與協助，將有助於增進社工員對案主的服務品質與工作效能。本研究有別於其他直接服務技巧的探索性研究，轉而將焦點放置在督導的功能發揮與組織制度面上，希望從不同的角度切入，直接關心督導制度對機構社工員的影響，而只有在督導制度健全的環境下，社工員才能有足夠的支持與協助，確保對案主提供更優質的服務結果。

在目前的福利服務環境下，國內社工員多是以受雇於民間機構的方式來發揮專業及提供服務，可是如果福利機構本身的制度環境不健全或機構主責者對社工員的工作要求期待不當，那麼這些身處其中的社工員，除了需面對個案工作的壓力外，更可能被機構不善的環境所傷，而直接造成服務領域的工作員流動率過

大、崩熬現象頻出、技術和專業無法成長累積等現象，如此不但有損社工服務的輸出品質，對長期付出的社工員更是一種挫折和傷害。因此，本研究將焦點放在督導和社工員，希望透過督導的研究議題重新喚起大家對社工員的關注。

總言之，本研究除了希望補足目前國內不足的督導研究外，更重要的是想重新喚起社工界對督導制度的關心，藉由本研究探討目前婦女機構中之督導角色、功能發揮、實務模式應用、以及目前督導制度發揮存在的阻礙和未來可能建議等，希望無論是在學術上或實務上，都能夠透過本研究成果發揮一些實質的作用。



### 第三節 名詞釋義

#### 一、督導(supervision)的定義

督導拉丁字根乃源於 super( over 的意思 )和 videre( to watch, to see 的意思 ), 因此督導的就是指「一位監督者 ( a overseer ), 他負責監看另一位工作者的工作品質」。( Kadushin , 1992 : 18-22 )

#### 二、督導「功能」、「任務」、「取向」、「模型」

##### 1. 督導功能(Function)及任務(task)

所謂的功能是「個人或事情專有的活動種類；為了某種目的而設計或存在；為了展現一種專殊化的行為或活動」；而所謂任務是指「個人基於某角色所被期待或被設定的工作」。( Holloway , 1995 : 12 )

##### 2. 督導取向(approach)與督導模型(model)

林啟鵬 ( 1983 : 4 ) 將督導取向定義為「督導取向是督導員執行督導任務時所依據的參考架構，它包括對督導各個要素 ( 如意義、價值、功能、過程... ) 的看法和態度」。

而社會工作研究法上所稱之「模型」可定義如下：Beach & Alvoger(1992)認為系統 ( System ) 是一組元素(Elements)或零件(Parts)，而藉著這些元素之間的規則性互動，可以形成某種功能，並且自成一個單元。模型是系統的呈現。大體而言，模式只是把系統約略呈現出來而已，因為在現實生活中，系統都非常複雜，

模型不可能把系統的每一個細節都清楚交代（引自簡春安、鄒平儀，1998：54）。基於此，筆者可引伸之，督導模型為督導之系統化呈現，此系統包含各督導元素之間的規則性互動，可形成某種功能，並自成一個單元。

實際上，督導者執行任務時所依據之參考架構亦包含督導模式之應用，惟督導取向並不若模式之表達來的具系統性，除此之外，二者在內容涵意上並無顯著差異，故在本研究中乃將督導取向與督導模型二詞相互為用，以豐富督導執行任務時可依據之參考架構意涵。