

第二章 文獻探討

第一節 機構組織體系中的督導

若要探討機構中的督導者，我們就必須先瞭解督導者在機構中的位置與關係。本節將先從垂直面來介紹組織科層環境中的督導位置與角色，爾後由水平面切入以闡述其相對應的角色任務與責任。

一、組織內部環境的督導地位

從歷史發展的角度來看，社會工作乃起源於組織，而社會工作的實務場域，也多以組織運作的範圍為主。組織為了要達成其任務目標皆需要一些機制以進行專業分工及整合，而督導型態和責信結構即是助於組織整合的機制之一。為了達成機構目標，處於科層中介的督導者有其特殊的角色和任務，以下便從垂直科層面來探討之。

在垂直的組織體系中，督導者扮演著的第一線管理者的角色，其不但須直接負責社會工作者的表現，亦負有行政指導的責任。督導通常被描述為「中間人 in-between」，他們是高階管理群和直接工作群之間的橋樑，另外督導也需要連結同組織階層的其他團體。

正式組織中的上下溝通主要是透過督導。工作者須依賴他們的督導來了解組織的期待、他們執行的任務、以及他們是否可以滿足這些期待。Bulin (1995: 3-5) 認為，正式組織中的管理者必須計劃和控制組織的內部環境或結構，其是由許多因素，例如工作責任的配置和權威的科層體系所決定。組織的結構通常是清楚分明的，其讓不同背景和技術的人們在一起工作以達成共同的目標。整個管理科層的結構就如同一個金字塔，其中組織內部的組成，包括：(1) 社會工作者——他們主要與案主進行直接工作；(2) 督導者——連結工作者與行政管理者的中層幕僚；(3) 機構管理者——制訂決策的上層者；(4) 理事會/董事會；(5) 捐款者。詳可如圖 2-1。

圖 2-1 組織內部的組成結構



上層行政管理者與督導者功能的分工方面，Kadushin(1992：21-22)認為，機構的行政管理者主要是負責方案計畫、政策形塑、機構募款、和社區連結。與督導不同的是，行政管理者是外部取向的，且關注的範圍較廣，焦點放在社區和立法委員會、監察主體、和案主群所認為的機構圖像。行政管理者扮演的是一機構代理人(broker)的角色，為了整合行動進行協商、並為了機構間的責信安排程序方法。行政管理者著重的是組織的穩定性和存活性、外部政策、以及贊助群。而相對地督導是內部取向的，且關注的焦點在工作環境和所需完成的工作。行政管理者控制的範圍是機構政策和計畫；督導控制的範圍是管理；社工員控制的是服務的層面。

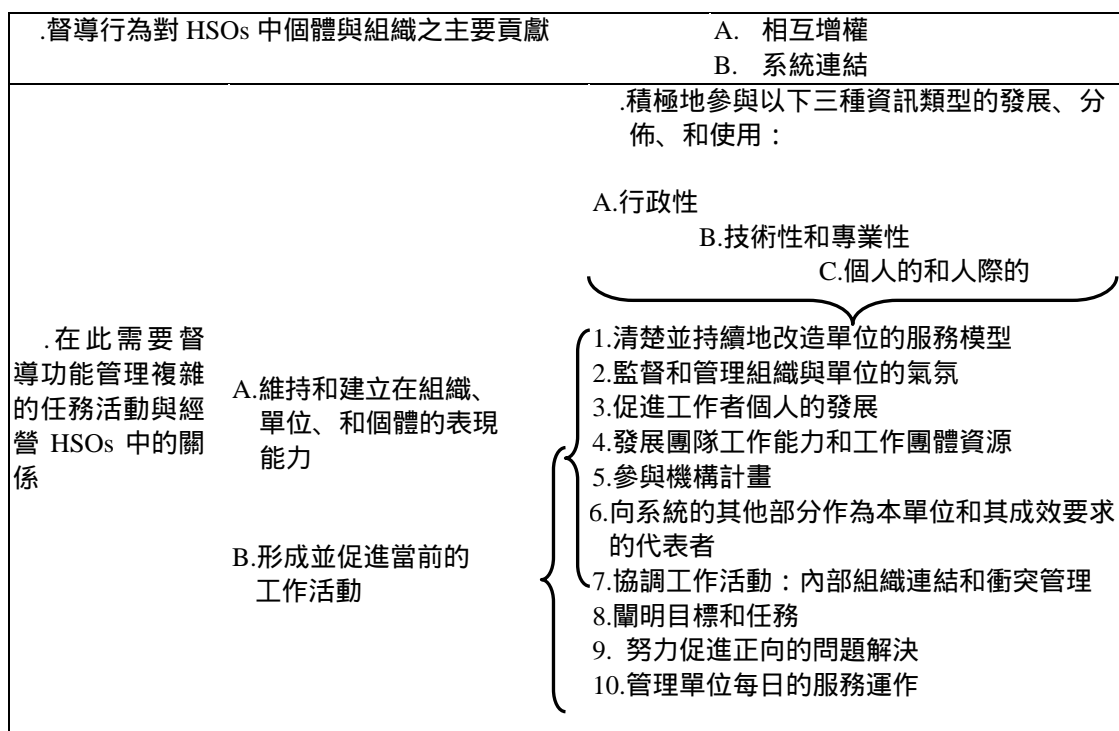
Holloway & Brager(1989：3)也提及，組織性的結構會強烈地影響機構參與者的行為，並形塑督導的干預。最顯著的結構面向為「組織的權威科層」。一般科層內包含三個層次。最上層的機構管理者主要處理外部環境，其必須去獲得所需的資源以建構組織的事務。中層管理者(第一線督導者)主要在監督組織的日常運作，而第三層的工作者主要負責機構服務輸出，並保持與機構服務接受者的接觸。對於處在不同機構地位的人來說，他們對於機構議題所採的觀點不相同，且他們的關注焦點、對組織事務的利害關係、與潛在衝突也不相同。

從以上的討論我們除了可以更清楚地瞭解督導者在組織中的地位外，也分別比較了各階層管理者和工作者在功能及觀點上的不同處。從組織垂直層面的剖析探討不但有助於我們理解督導者在組織中的位置，更能幫助我們分析在台灣的人群服務組織的結構情形。以下我們將從角色理論出發，來檢視機構中督導的角色與任務展現內容。

二、人群服務組織(HSOs)中社工督導者之角色與任務

Bunker & Wijnberg(1988 : 43-116)結合角色理論與組織相關理論，建構出組織中的督導角色模型，如圖 2-2。其將督導、專業工作、和人群服務組織架構出一般化的督導專業過程模型。此模型描繪了與成功的督導實務有關之價值、目標、功能性規定和任務活動。當以此模式為指引的督導者能自由的在行政結構中具體化他們的角色時，這些概念便會對他們的工作單位表現產生很大的影響。而本研究也希望藉由參考此角色理論，更豐富之後研究分析的視野與內涵。

圖 2-2：人群服務組織中第一線督導的角色模型



資料來源：Bunker & Wijnberg(1988 : 51)

此角色模型包含了督導在 HSOs 中的角色行為功能的四部分組成：

1. 第一部份描述了在 HSOs 中有效的組織行動之二個一般性要求—此要求是督導實務的主題，包括相互增權和系統連結。

2. 第二部分督導任務和功能的焦點乃放在一個抽象的中介層次：促進當前的工作活動，和所意圖的相關結果，以及組織的工作能力和適應能力之長期發展。
3. 第三個部分描繪第一線督導者對資訊管理的貢獻。
4. 第四部分則放在十個督導者必須從事的任務活動上。

圖 2-2 的督導角色模型界定了 10 項主要的督導任務，分述如下：

1. 清楚並持續地改造組織的服務模型。現今的問題、人口變項特質、潛在的案主需求等持續的變遷，治療的概念和策略也隨時間轉變。發展實務的策略傾向是集體性的，個別的實務者必須向其他人相互學習。成功的服務必須隨時更新單位的服務策略以迎合案主轉換中的需求和新的實務概念。而這樣清楚且持續性的服務模型改造即是督導的責任。
2. 監督和管理組織與單位中的氣氛。在 HSOs 中，成效的品質端賴個別工作人員與團體間的合作協調努力、接受自己與他人的角色以促進共同目標的達成。衝突性的氣氛會增加防禦性的謹慎感，將有損於工作人員間的分工合作。
3. 促進個別工作者的發展。督導者在促進員工發展方面的角色為(1)給予機會；(2)安排發展性的活動至工作的過程中；(3)輔導工作者獲得和使用新技巧；(4)促進工作者尋求自我瞭解；(5)關於特殊的個案給予重要的選擇權；(6)支持團隊合作的發展與團體支持。
4. 發展團隊工作能力和工作團體資源。督導者必須促進團體的發展。有些是直接的提供機會讓工作人員以團體的方式運作和接觸、瞭解團隊工作的正向結果，並鼓勵共同努力。其他包括指導或演練團隊的技術，並留意那些能讓成員經歷成功感之運作模式和規範的發展。這些可透過使用觀察會談過程、規範的分析、團隊建立的活動，如角色協商或對抗問題等方式來學習有效率的工作團體運作。

5. 參與機構計畫。督導者為了有效的參與機構計畫，其必須（1）讓機構領導者承認其功能；（2）視自己為主要的資訊導管，而此資訊是重要的組織導引；（3）準備妥當，以可獲得意義的具體內容方式來組織並使用資訊。
6. 向系統的其他部分作為本單位和其成效要求之代表者。督導必須注意單位需求內部的溝通，和來自於單位作為組織以及社區服務網絡之一部分的外部貢獻。反之，社區乃依賴服務單位的專業工作者來提供個案服務並共同的努力以朝向系統維持或提升。欲作為一有效代理人之督導者，他們必須有能力將單位的工作放置於其他的服務活動背景上來檢視。
7. 協調工作活動：內部組織連結和衝突管理。
8. 闡明個案中的目標和任務。當案主和工作員都擁有清楚且一致的目標圖像時，責任的共享可以增加成功和滿意度。闡明個案中的目標和任務也是協助工作者瞭解有些工作為何無法成功的一個步驟。
9. 促進正向的問題解決。
10. 管理單位每日的服務運作。

Bunker & Wijnberg (1988) 認為，相對於從心理學和人格理論發展出的臨床督導理論，我們從系統理論、角色理論、社會學、組織和團體理論而來的概念，對於理解機構中的個人、工作環境、和督導會是更有用的。而由此角色理論來理解督導角色與任務，對本研究將很有助益，其中 Bunker & Wijnberg 對「組織管理」和「系統理論」的強調，更增加了我們對督導者在機構中的角色與任務之理解，讓我們能從較大的水平面和組織系統間的連結面來看督導的組織任務功能之展現。

三、小結

本節從組織的觀點討論了督導者在科層組織中的地位，以及相對於此地位角色所需著重的任務焦點等。從垂直面來看，督導者在機構中的角色有如一中間橋樑，位處於金字塔中的一級管理者地位，負有管理社工員、機構內部的溝通協調、以及作為對外的組織代理人之責。督導者所關注的部分較內部取向，焦點放在所需完成的工作和組織內部環境與管理上，相對於行政管理者是較外部取向的，著重在方案的擬定與機構的發展上。

在水平的督導角色之工作任務方面，在此引用 Bunker & Wijnberg 的角色理論，其中強調督導者必須著重四個部分的功能區塊，包括四個功能區塊，第一個部分著重在組織行動方面，強調督導的系統連結和相互增權的功能；第二個部分放在管理活動上，意圖在促進組織的發展；第三個部分強調督導在資訊管理上的貢獻，而資訊管理的內容可化約分為行政性、專業技術性、和人際管理三類；第四個部分則提出十項督導者應從事的任務內容，而事實上，這些任務範疇也是本模型第二、三部分的具體展現。

由機構的垂直面和水平面的交互理解，讓我們更瞭解督導者在機構中的地位與角色任務，冀有助於本研究在組織背景下的研究進行以及思考分析。而下一節將從社會工作之理論面切入，討論社會工作專業中最常被提及的幾項督導功能和相關的社工督導議題。

第二節 督導的功能與任務

傳統最常使用來說明並歸類督導功能的是 Kadushin(1992)所提出之三種功能：行政性、教育性、和支持性功能，各有其不同的目標與處理之問題。此外，也有些學者提出其它的分類方式。Holloway(1995：25-33) 提出督導者在督導過程中的五個基本功能為(1)監督和評價；(2)指導和給予建議；(3)作為模範；(4)諮詢；(5)支持和分享。Lewis 等（1991）將督導視為一位領導者，扮演著經理、調解者、以及指導者三種角色與功能；Shulman（1991）則從工作者與體系的互動觀點，提出督導具有「調解」的功能（黃源協，1999：391）。綜合以上學者所述，在此我將督導的功能作一歸納，共有以下幾點。

一、行政性督導

由於督導者是行政科層結構的連結點，故必然地負有行政相關的任務。行政性督導主要在提供「組織的結構性」以及「完成工作所需資源的可近性」，Kadushin（1992）提出，行政性督導主要的工作任務包括有以下幾項：

1. 工作人員的招募與選擇：督導者在面試時會選擇比較合適的候選人，此不但可以限制成員的差異性，也是讓符合條件的人在實現組織目標時可以感到舒適與認同。
2. 安置及引導工作員：督導者需對新進人員需發揮其安置和引導的功能，讓新近工作員瞭解他在組織中的位置，清楚地知道組織的行政細節與相關資訊，以便工作者在機構人群網絡中找到自己可見的位置。透過督導的行政連結，工作員可完全被整合進組織中。
3. 工作計畫與分派：一旦工作員被招募、雇用、引導及安置後，督導者必須計畫需要工作員從事的工作，包括個案量的分派、任務完成的時間排程與管理、部屬人力資源、以及其他資源管理等。在個案的分派上，督導者需考量任務量、任務種類、社工員能力和其他需求等原則。

4. 工作的授權：任務授權的程序相當多樣。在授權社工員如何將任務完成方面，有的督導是提供一連串清楚且詳細的指引；有的是提供一般化的準則，細目方面則給予工作者較大的彈性；而有的是採取工作者共同討論的方式來決定任務應該如何被完成；或者有些根本就完全放任工作者自由不受特殊限制地實行任務。
5. 對工作的監督、檢討(reviewing)、與評鑑：監督的任務包括聽取工作人員的口頭報告、記錄的閱讀、及檢討統計報告。監督及檢討工作成效之最低程度目的是在確定沒有傷害性的事件發生。另外，其也包括分享回饋及口頭上的讚許。為了確定工作是否依計畫被完成，工作檢討(work review)有其必要性。工作檢討也包括察看是否有足夠的工作員能從事被分派的工作量。
6. 工作的協調：協調即是將所有的工作片段拼湊在一起，包括連結單位中的成員、單位與單位、以及與其他機構的相互協調。
7. 溝通的功能：督導者是行政溝通鍊帶中的一個環節點，其不但要向上與科層中的行政主管溝通，也要向下與基層的工作員溝通。因此，督導者的地位是蒐集、處理、和傳達從上級和下級傳來的資訊之行政控制中心。溝通管道和方式包括面對面的溝通、電話溝通、書寫備忘錄或報告等。
8. 以督導者作為一個倡導者：因為缺乏與行政管理者的直接溝通，受督導者會尋求督導者作為其利益的代表者，並為所需要的變遷積極的施壓。而效率的督導者需要積極地代表受督導者的利益，並作為一個行政的中間人。在督導者倡導的過程中，行政管理者會瞭解以及容易接受的溝通模式為「清楚的問題描繪和建議可替代的選擇考量」。而督導者可能會採用理性的辯論、逢迎、或是某種交換形式的談判來倡導可被接受的建議。
9. 以督導者作為行政的緩衝器：督導者必須作(1)案主與工作員；(2)工作員與機構；以及(3)組織內部間，三個關係系統的緩衝器，功能任務內容包括(1)展現

處理案主申訴的功能；(2)接受那些不滿工作員決策以及想要與高層談話的案主之申請；(3)保護工作員使其不必要處理案主對其錯誤決策的強烈情緒；(4)必須要保護工作者使其不必要受到因行政管理者不合理的工作量標準而產生的負擔等。

10. 以督導者作為一個變遷代理人與社區聯絡員：督導者可積極地參與機構政策的規劃或重規劃。從直接服務工作員處獲知案主和社區的需要，在認知工作員在實現機構任務時所顯示之機構政策的不足與缺陷後，督導者需向上級積極地傳達此類的資訊。督導者有責任利用這些情境資訊向上級建議有關機構政策與程序的變更。督導者以一種策略性地位作為機構變遷的代理人。在行政管理者與工作者間，她可以一方面積極地影響行政管理者進行變遷，另一方面影響工作者接受這些改變。督導者不只需要負責組織內的變遷，他也必須對網絡中的其他機構富有相當的敏感度。在檢討、協調、和計畫工作時，督導者可能會發覺社區社會服務系統中缺乏某些服務項目。督導者在此狀況下可透過社區中所需服務的倡導，促進提升受督導者的工作效率。藉由這樣的行動，督導者可豐富案主與受督導者的資源網絡。

行政性督導的組織地位與權威也伴隨著一些相關可能發生的問題，包括代理責任、自主性、規則、不服從、和懲戒的問題。這也是行政性督導在行使其行政任務時，所需時時注意的議題。

除了 Kadushin(1992)所提之以上十項的行政性功能任務內容外，本研究回顧了其他學者的督導功能分析，發現 Holloway(1995：25-33) 提出督導的監督和評價功能、以及 Shulman (1991) 從工作者與體系的互動觀點，提出督導具有「調解」的功能（黃源協，1999：391）二項，與 Kadushin 所提的第 6 至 9 項行政性督導功能類似，故在此並不加以分別，而將所謂的監督評價與調解功能皆歸類為督導行政性功能之展現。

二、教育性督導

Kadushin (1992) 教育性督導的內容主要是衍生自 Perlman 的 4P 理論之核心概念並加以延伸出五個要點如下：

1. 案主(People)：督導者必須教導關於案主群的特殊知識，例如，為了學習如何協助老人適應機構生活，工作人員必須要有老化之生理心理社會相關知識，和與老人相關的人際技巧。在教 - 學上包含面臨老化的價值態度轉換、刻板印象的解決之道、發展更樂觀的態度、將那些鄙視、恐懼、厭惡、絕望、和負面印象轉化至能表達老人的優點和自我價值感的陳述。
2. 組織(Place)：因為機構的多樣化，督導者必須教導一些有關機構(place)是如何組織和行政運作、它如何與其他機構相關連、以及如何整合至社區服務網絡中、機構的目標是什麼、提供什麼服務以及處於什麼狀態、機構政策如何被形塑和被改變、機構的法定權威本質為何。此類知識也應包括機構所處的機構網絡社群，和機構所處的地理性社區等。
3. 問題(Problem)：不同機構關注著不同的社會問題，督導者必須教導關於這些社會問題的原因、社區對特殊社會問題的回應、這些社區的社會心理本質、社會問題對社區中不同團體的影響、這些特殊問題對人們生活的影響、和機構服務與社會問題間的關係。
4. 過程(Process)：督導者將必須教導關於助人的技術，包括「工作人員必須做的事情為何」、「如果欲協助個人、團體、或社區有效地處理社會問題，社工員應該如何行動」督導者也必須教導關於解釋為何機構會使用此種特殊的協助技術理論。
5. 工作者本身(Personel)：督導者進一步地需教導受督導者「發展自覺(self-awareness)」自覺涉及自我的具體化。發展自覺是一種自我反射的活動，其中的自我(self)是被關注、研究、和檢查的主體。發展自覺的教育可讓工作

者主體性地思考一些事物，並藉此確保社工員對專業問題的反應不會影響到案主-工作者的協助關係。受督導者將人類行為的知識應用在自身和互動中，以具意義的方式來理解。透過督導者的教導，不但可提昇社工員自我學習動機，更可有助社工員釐清工作與生活經驗重疊之緊張壓力感。

督導者不但須提供社工員完成工作所需的知識，並要協助社工員由「知」轉至「作」。其透過個別督導會談，或團體會談方式，發揮知能學習與自我覺察反饋，進而增加工作員的效能。

除了以上所提之外，Holloway(1995)提出督導的「建議和諮詢」的功能中定義督導的建議和諮詢的功能為「基於專業的知識和技能提供資訊、意見、和建議」。主要是專家和合法的權力在此功能中運作，而互動的主要模式是督導者根據受訓者的同意給予指導和忠告。Holloway 和 Poulin(1995)將這樣的功能描述為具有「教師-學生」的特質。

Holloway(1995 : 36)在描述督導功能時，另提及督導需作為一個「專業行為與實務的示範」這樣的功能。在此，督導者透過專業權力與個人的魅力對受督導者發揮著影響。當督導者扮演著受督導者的顧問角色時，更能說明督導的示範功能。從以上 Holloway 所提的督導功能內容可發現與 Kadushin 所提的內涵相似，故在此亦將 Holloway(1995)提出督導的「建議和諮詢」、以及「作為示範」的功能歸為是教育性督導的內容。

三、支持性督導

由於社會工作服務性質，受督導者常容易承受過重的壓力和緊張、以及產生崩熬的危機，在此督導者必須發揮其支持性功能，主要在減少工作表現的壓力並提高工作效能。據 Kadushin(1992:)的描繪，社工員最常面臨到的壓力來源為：

1. 來自行政性督導的壓力：對組織政策和程序的承諾，以及工作評量和評價的需要等，這些行政性壓力是工作員的緊張感來源。
2. 來自教育性督導的壓力：督導式的個別指導也會威脅到學生的獨立性。另外，學習的情境中包含承認某種程度的無知，在承認無知之時，受督導者便暴露出他的弱點。因為這種不足夠感，他們將冒著羞愧、指責和被拒絕的風險。
3. 來自督導關係的壓力：壓力或衝突可能產生於(1)督導者和受督導者對情境定義的差異；(2)督導者必須討論工作員對個案情境的情緒性回應；(3)督導未滿足其期待；(3)與督導在風格上的差異結果；(4)在分享的需求下又怕影響評鑑結果而造成的衝突。
4. 來自案主的壓力：這樣的壓力源包括(1)處理非自願型案主；(2)案主的過度依賴；(3)害怕決策的可能後果；(4)合法性需求與正當性利益間的衝突；(5)服務不同案主的競爭性需求，無法將時間完美地分配給每一個案主。
5. 來自任務內容和本質的壓力：這些壓力來源包括(1)工作內容與自身經驗滲透；(2)工作物理環境不佳；(3)無力改變病狀社會結構的挫敗感；(4)組織目標的曖昧不明等。
6. 來自組織本身的緊張：此類壓力源包括(1)組織的騷亂、改組和規則改變；(2)薪資的給付；(3)工作量過重；(4)性別歧視和與科層專業互動相關的憤怒等，都是造成緊張的危險因子。

7. 社區環境對社會工作專業的態度改變：社會工作近期越來越被認為是具侵入性和控制性，並可從最近幾年對社會工作的公共態度從提倡、信賴、和信心轉變為質疑其曖昧性、至使用批判性的不信任和諷刺的測量方法等窺見。在這些批判性的質疑下，社工員在此便面臨了需解釋和辯護其決策的壓力。

社工員在這些壓力的氛圍之下，督導者為了避免社工員崩熬的危機，可以採取四種不同層次的因應行動，包括壓力的預防、去除壓力源、減少壓力源的影響以及協助社工員適應壓力等。督導者可在人事招募的當時先行選擇最合適機構環境的人，除此，督導者也必須提供給社工員正確的訊息，清楚地告知工作的內容與結果，以及相關可能的危險訊息。在減少和改善壓力源方面，督導者可以透過工作的再配置、豐富工作內容、教導壓力管理技巧、適時的讚美鼓勵、或透過相互分享困難、情緒、澄清期待等方式來減輕社工員的壓力。

除了督導者所給予的支持外，社工員本身的支持來源還包括案主、同儕團體、以及自身的社會支持網絡等。社工員透過多樣化的支持管道獲得壓力的抒解，將更有助於接續的工作展現，並可避免未來崩熬危機的發生。

四、小結

本節回顧了督導的功能與任務之內容，由於 Kadushin 所提之三項督導功能（行政、教育、支持）包含之內容範圍相當詳盡廣泛，也最常為各學者所引用。而在總整所有相關書籍文獻對督導功能的探討後，發現不同名目所言之督導功能最後仍不外乎可歸類成此三項，故在本研究中即以此三項功能為討論之主軸，並加入 Holloway 所提出的三項督導功能分別加以闡述之。

但有鑑於 Kadushin 所提的三大督導功能內容頗豐富，且三大功能間又有某種程度的相關連，為便於進一步地瞭解，以下筆者便將其整理如表 2-1，並於后探討其間的關連性。

表 2-1：Kadushin 之督導功能與任務

	行政性功能	教育性功能	支持性功能
內容	提供組織的結構和完成工作所需資源的可近性	提供完成工作所需的知識和技術	提供「能讓工作員能動員其情緒精力以效率地完成工作」之心理和人際背景內容
焦點	關注在妨礙效率服務的組織性障礙	關注在因為無知而妨礙效率服務的障礙	關注在阻礙效率服務的情緒性障礙
觀點	行政部門-管理的觀點	認知觀點	情感性的觀點
應用	負責連接有效率的工作員至有效率的工作員中，並增強組織結構的效率和可運用的資源	主要在透過提高知識與技術以增加工作員的效能	主要在透過減少干擾工作表現的壓力以提高工作效能
所依據的權力	地位、酬賞、和強壓式的權力	專家權力	參考性權力
任務的執行	1. 工作人員的招募與選擇 2. 安置及引導工作員 3. 工作計畫：計畫組織可用的資源、分派、並規劃工作 4. 工作分派：規劃案主量以及隨時掌握可用的人力 5. 工作的授權 6. 對工作的監督、檢討、與評鑑 7. 工作的協調 8. 溝通 9. 以督導者作為一個倡導者 10. 以督導者作為行政的緩衝器 11. 以督導者作為一個變遷的代理人	負責教育性訓練的督導，協助工作員執行並應用在職訓練方案中之學習所得。督導者會教導工作員在供應特別服務給特別案主時所需的知識，並協助工作員由「知」轉至「做」。在職訓練方案與教育性督導相輔相成。督導者會增強、個別化、及示範如何應用這些從訓練方案中所得的一般性內容。	面對工作員壓力和緊張的發展、以及崩潰的危機，督導者可以採取的行動為： 1. 預防壓力和緊張的發展 2. 去除工作員的壓力源 3. 減少壓力源的影響 4. 協助工作員適應壓力
角色	1. 行政管理者 2. 監督與評價者 3. 調解者	1. 教導者 2. 給予建議與諮詢者 3. 模範者	1. 協助減輕壓力者 2. 情緒支持者
可能的問題	1. 代理責任的問題 2. 權威和權力的問題 3. 規則、不服從、與懲戒的問題	督導者落入必須要偏向作為一個教師，但又不能是一個治療者的二難中。督導者必須警覺何時她的專業焦點過渡涉入私人領域，並且必須立即地處理反移轉的現象。	移轉和反移轉作用

本表為筆者自行整理自 Kadushin(1992：227-229)

Kadushin 從督導者應發揮的功能角度切入，探討督導之工作任務以及執行時可能的問題，然這三個功能不但有各自的功能任務特色，也有某種程度的相關連，這三種功能的最終目標都是希望能「提供給案主最佳的服務」。行政性督導提供的是朝向目標所需的組織架構和資源；教育性督導則提供可讓工作人員達成目標的訓練；而支持性督導則在解決干擾工作者服務表現之心理與情緒障礙。

教育性和行政性督導二者可相互增強。教育性督導是為增加行政督導之效能所設計。基於教育性督導的結果，行政性督導的任務得以執行。隨著更多的教育，工作者能較自發性與獨立性的運作，可藉此減少行政督導的負擔。而工作人員可透過教育性督導來發展其對機構價值、目標、和程序的忠誠與承諾感。教育性督導透過協助工作人員內化的過程提供了行政控制。教育性督導也有助於個人信念系統的溝通。(Kadushin, 1992: 139-142)

支持性督導與行政性督導亦可相互為用。因為組織環境也會是社工員的壓力來源之一，此時可透過行政性督導的操作來減少社工員的壓力與崩熬。例如，社工員因為個案量過重而造成壓力，此時可透過行政性督導減少其個案的分派量來緩和社工員的心理壓力。另外，亦可透過機構環境的塑造，例如物理環境的安排、機構良好的氣氛等來減輕社工員的壓力。其實在最初的人員招募與引介的行政功能發揮時，就已經選擇了最適合的工作員，換句話說，初始的行政功能發揮在第一線預防了個人崩熬的可能性，並隱含著支持性的督導功能。

總之，以上這三種功能彼此間會相互影響並有重疊的可能，許多的督導情境也會將這三種功能交互為用，但其最終的目標都是相同的。

第三節 督導的型式與理論模型

督導是一個互動的過程，分有多種型式，常見的有個別督導、團體督導、同儕督導、和科際間的督導等等。各類不同的督導型式有其優缺點和適用的情境，另外，為因應社會工作專業的需求，督導在實務過程中也會採用不同的理論模型

本節延續上節以專業社工督導理論為主軸，主要在呈現社工專業理論文獻中所應用的督導型式與督導技術的理論模型。

一、督導型式

一般而言，督導者會因為目標和情境的不同而有不同之督導方式，各種不同的督導型式可分述簡介如表 2-2。

表 2-2：各種不同督導型式的內涵與優缺點

	內涵	優點	缺點
個別督導	傳統的督導方式，由一位督導者面對一位受督導者，以面對面的方式定期舉行會議。	<ol style="list-style-type: none"> 1. 督導者和受督導者能在不受任何干擾下，決定及解決某一問題 2. 督導有充分的時間，可以充分地討論受督導者的個案 3. 督導者有機會仔細的檢視被督導者的工作進度，並著重彼此間的關係 4. 個別的督導提供了個別諮商的本質，因而提供了有用的平行過程 5. 督導者能確定他對被督導者的總個案量，有一個概觀的瞭解 6. 有較高的隱密性 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 受督導者僅接受另一個人的輸入，有時可能會有無助益的偏差 2. 督導者和受督導者太緊密地分享彼此共同的觀點，而在不知不覺中發展成一套共謀關係 3. 受督導者沒有機會與其他諮商員做比較，特別是在相同的發展階段時
團體督導	由一位督導者和數位受督導者，以小組討論的方式定期舉行會議。主要討論的內容包括各社工人員專業服務過程上的難題，每次由小組中的一或二人提供書面或口頭記錄或討論要項，督導者和小組人員事先或當時詳閱或聽取該類資料；然後由督導者主持小組討論，以深入瞭解有關情況和尋找解決的有效途徑。	<ol style="list-style-type: none"> 1. 對每一位督導的個案，皆會有大量的刺激以及不同的觀點 2. 受督導者有機會學習其受督導者的同事如何處理其本身的諮商工作 3. 受督導者有機會去聽到和學習到其同事在處理各種不同案主的工作經驗 4. 各種不同的觀點，也許可以用於矯正單一督導所可能產生的偏見或盲點 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 每位受督導者時間較不足，而無法對細節加以討論 2. 受督導者會有較多的機會隱藏或忽視自己的問題 3. 受督導者可能會有有意或無意的與他人競爭 4. 對每一位受督導者的個案皆有不同的觀點，因而可能經驗到衝突的發生，或一些沒有用處的觀點 5. 團體動力有時會變的更分

		5.團體督導較為經濟 6.團體的形成，提供有力的機會去作角色扮演	散，或有時會變的比討論中的個案更為有趣 6.隱密性較低
同儕督導	係指具有相同需求、觀點或技術層次的個人或一群工作者，以個別互惠的方式或團體討論的方式進行。參與互動的成員不必然是同一團隊或同一機構。	1.督導過程中，專家的權威減至最低，沒有權威的現象 2.參與者可以在最方便的時間組織督導會議 3.毋須付費 4.參與者對彼此的發展階段和需求會有高度的瞭解與支持 5.對非常有經驗的諮商者而言，同儕督導也許是選擇性的督導	1.沒有人有最終的權利和義務 2.必要時，參與者彼此會避免與他人對抗 3.參與者也許會缺乏必要的經驗和技術 4.參與者也許會彼此互相共謀，或缺乏提供情緒抑制之結構與技巧
科際督導	即是所謂的「團隊督導」，在一個強調服務整合的時代，提供同一案主服務的團隊成員，可能來自於不同的專業領域，或甚有不同的團隊為同一案主提供服務。這種督導往往是要由一個不同領域的人所組成的科際團隊所提供。	1.滿足社會服務整合的需求，特別是在醫療和心理衛生工作情境之科際間的個案管理團隊中。 2.科際整合	1.有可能減弱或破壞原有的權威關係 2.造成專業間的衝突 3.對社會工作的專業認同造成潛在的威脅 4.應確保有些督導仍須由專業領域內的人所提供，也應確保工作績效的評估是由瞭解特定專業功能、價值、與倫理的人來進行，以免因過度使用團隊督導而威脅到工作人員的成長
自我督導	由諮商員獨立地運作，以自我觀察、自我評量的方式進行諮商自我督導。	1.社工員保有其自主性	1.自我督導的成效受懷疑

資料參考自：黃源協，1999：369-404；莫藜藜，1995：242-243；陳錫銘，1992：8。由筆者整理成表格。

一般直接社會工作領域最常使用的是個別督導、團體督導、和同儕督導，但隨著社會工作服務內涵的變化，科際間的督導越來越受重視，另外在一些著重倡導的福利機構中，由於其工作性質需要工作人員較大的自主性，有些會偏向使用自我督導的方式，以保持社工員在工作上的自主權。

這些督導型式各有其優缺點，也是在目前文獻中最被廣泛討論的那幾種。不同的督導型式在功能的發揮上也不盡相同，然一個機構中為了要達到最佳的督導效果，可能會同時運用多種的督導型式，以達到優缺互補的效果。

技術上，督導者會採用學理的督導理論模型以作為實行或展現督導功能的途徑。所以上述介紹完督導型式之後，接下來將介紹各種不同取向的督導理論模型

二、督導之理論模型或取向

目前督導的理論模型可分為二大主流，其一以諮商學派為基礎，取其精髓再建構而成的心理治療為基礎的督導，另一則為概念模式為取向，主要結合認知心理學、社會心理學、發展心理學等逐漸形成的概念模式（Bernard & Goodyear, 1992：12）。

從社會工作的發展歷史角度來看，早期的督導多以心理動力取向為主，後來隨著焦點典範的轉移，始出現許多不同觀點的督導取向。

本節將對各社工督導模式進行介紹，其中值得說明的是，目前以諮商心理學派為主之督導顯少應用於社工督導實務中，故在本研究之文獻探討僅整理後近與社工督導相關之「個案管理督導」、「以優勢為基礎之社工督導」、「以女性主義為基礎的督導方法」以及「折衷和整合模型」以作為本研究督導理論基礎之參考。

（一）個案管理督導的取向(*Approaches to Case Management Supervision*)

個案管理的督導取向乃是平行化社會工作的個案管理實務，粹取實務中的概念特徵至督導過程當中。個案管理督導與個案管理有相似的任務取向主題，焦點放「在分配的計畫、委派工作分配、協助個案管理者處理工作相關的問題、回顧個案管理者的工作、並修改現存或未來任務的詳細計畫書(Roberts-DeGennaro, 1987：470)」。有些學者主張督導訓練應圍繞著行政、教育、支持、以及服務和資源協調整合的訓練。而這類訓練將有助於促進有效的督導和有效的個案管理。

Ballew & Mink (1996) 在其「社會工作個案管理」一書中認為，督導是提供個案管理師的機構支持來源之一。督導扮演一個調節者的角色，一般的任務包括回饋、合理分配個案、滿足教育需求、個人支持等。而在個案管理的階段當中，督導必須提供各類不同的支持，可分述如下：

- 1.第一階段—建立關係：督導者可試著配對案主和個案管理師，並兼顧個案量的平衡。這階段「和案主建立信任感」乃是要務，督導者可以示範對員工的信任。
- 2.第二階段—評定：督導者主要在協助個管師把握重點，尋找資源。督導者需要去催化個管師與其他機構的合作，並鼓勵同儕發揮助力。另可使用雕塑的技巧進行角色扮演，來為個管師提供直接的協助。
- 3.第三階段—計畫目標：督導者要瀏覽個管師的計畫，並檢驗是否可行。另外也要為創新的計畫爭取行政支持。督導者也要追蹤計畫結果。
- 4.第四階段—獲取外在資源：督導者可利用開會時鼓勵同工分享資源，也可邀請個人對特殊資源領域發揮專長。另外，督導者可推動與其他機構的正式協定，有時需要在內部爭取倡導；有時可能需要解決外部社區的障礙。
- 5.第五階段—獲取內在資源：提供情緒支持是督導者的重要任務，特殊個案的諮詢、具體討論作法的決定也可提供支持。
- 6.第六階段—協調和維護現狀：督導者每個月要和個管師回顧所有個案，對於棘手的個案督導必要時須出面協助。督導者可以觀察者身份出席協調會議，事後在提供有關個管師表現以及團體動力的回饋。
- 7.第七階段—結束關係：督導者和個管師最好定期將某些個案提出討論，並提出評估性回饋。正式結案後督導者要幫助個管師進行心理的結束和專業的分離，最後對工作進行總評和比較，並有系統地和同工評估那些未結案就離開機構的案主、機構的資源是否敷用？這些都可以做為改進的參考。（引自王玠、李開敏、陳雪真合譯，1998：353-367）

個案管理系統取向主要內容是透過個案管理者將案主連結在複雜的服務遞送系統下，並確保案主在時間內得到適當的服務。Bowers, Esmond, & Canales (1999：36-37) 等人由 Wisconsin 州的長期支持系統(long-term support system)

中抽取 20 位督導者進行「個案管理督導取向」的訪談研究。研究中的督導者指出特殊的個案管理技巧為：「學習州內的長期照顧網絡、滿足文書工作的要求、以及熟悉提供者為何和資源所在」。且所有督導者都同意：「個案管理者會隨著時間學習到這些技巧，而且大多數的個案管理者都有能力去作這些事情，不會有太多的困難。個案管理者們在作這些事情的能力上也不會有太大的差別。」當督導者進一步地自我界定所用的督導取向時，多數的人認為：「他們支持個案管理者，但並不必然要符合某種督導取向」。事實上，每位個案管理的督導者對於不同個案管理方法與取向的本質和效率的看法是大相逕庭。而這些不同的督導觀點差異端賴：(1) 督導者自身的個案管理取向；(2) 他們從工作同仁那兒所接受到的實務範圍；(3) 實務環境本身。這些因素都影響著督導實務和效率化個案管理的可能性。

然而，個案管理者與督導者之間實務取向的差異性，以及因應個案管理的督導模型等，在文獻上甚少被探討，此主題仍存有進一步的相關研究與發展空間。

(二) 以優勢為基礎的社會工作實務督導

以優勢為基礎的督導相似於以優勢為基礎的實務，可以平行過程來理解之。當無法再提供重要的服務給案主時（可能是因為預算刪減、政策變化、或資源有限），以優勢為基礎的督導可幫助工作人員採取一個前攝的立場。督導者可與工作人員一同努力對抗這種最初的挫敗和無力感，並以多種因應困境的技巧一同工作。在許多個案中，工作人員可作為模範並支持案主的努力，同樣的督導者也可以對工作人員提供這類的支持。即使行動並沒有成功，也可以從困境中學到一些課題。(Cohen, 1999: 463-464)

以優勢為基礎的社工督導實務有幾個重要的概念，包括如下：

1. 對稱的聲音(symmetrical Voice)：放棄督導者的長篇大論，鼓勵受督導者以擴展個案問題處理的觀點和強調能力的方式，將受督導者自己的聲音納入故事中。

- 2.以能力為焦點(competence focus)：「強調受督導者的優點和成功的干預」似乎更可以讓受督導者有能幹的感覺，而在以優勢為基礎的督導中，我們不止把焦點放在受督導者的能力上，也要關注受督導者對案主慣常使用的語言是否亦著重以「能力為基礎」的觀點。
- 3.個案參與的督導(client-participated supervision)：當督導者和受督導者在談論個案時，為了更尊重案主，我們應該邀請案主一同參與整個督導。然而，當案主無法親自參與我們的督導時，受督導者應該在會議中盡量去想像案主就在旁邊。這樣的督導型態主要是在培養一種尊重、真實性、和希望的氣氛。
- 4.未假定的投影(unassuming transparency)：督導需從系統的、客觀的不偏不倚轉移到一種互動的投影。在此的信念是認為，受督導者的自我和認同感並不存在於知識或技巧中，而是從她們與他人的互動經驗中浮現出來，因此，我們可以從分享我們的人格、生命故事、專業發展、或是分享學習新概念時的掙扎和回饋當中得到許多。
- 5.反射性的團隊-實況督導(the reflecting team-live supervision)：當面臨一個膠著團體時，治療者會有一種身陷困境感。團體如果沒有進展的話，潛在的動力將會很快地使整個團體陷入膠著。因此，我們相信，能幫助受督導者解除團體膠著的重點在於「語言」。團體就是一個語言系統，在其中，語言在經驗意義的產生上扮演著一個重要的角色。當這類團體隨著語言產生了反射作用，便會呈現出一組的想法概念。此反射性的團隊開啟了團體成員的豐富可能性，其也提供治療者們產生新概念所需的資源。另外，親身參與反射性團隊也提供剛開始的團體治療者對後現代團體諮商的一個現場臨摹機會。
- 6.標籤團體的督導形式(the tag team supervision format)：此形式適合在課堂成員無法直接觀察彼此的臨床工作背景下。標籤團體諮商需要受督導者簡短地描述一個他手頭上的個案。然後此受督導者透過角色扮演此位案主，並找另一位團體

成員當諮商者，而其他的人為觀察員。這些角色是輪流替換著的。當此節結束後，成員們還會有一次會後討論，此時扮演案主者需在旁聆聽並反省。在這樣的情況下，受督導者開始感受到增權和鼓勵，而不會有過去那種只為尋找滿足教導者答案的壓迫感。而這種增權受督導者的方式，也可以幫助他們以同形性的方式與案主工作。

以上的概念來自於學者 Edwards & Chen (1999: 351-353) 所提的「以優勢為基礎」的督導，主要從一種無為 (Wu-wei) 的觀點出發，其中包含二個後設架構 (metaframeworks) 組成：一為人本體系 (humans-systems) 互動的後現代觀點；二為督導者/諮商者/案主關係的同形性本質。他們將這些後現代與人本體系的特質納入督導中，可得到許多與傳統不同的理念和想法，例如，後現代主義者將焦點放在發掘政治與社會背景的知識，並強調意義的創造和建構真實。後現代主義的督導欲透過語言描述的解構再共同創造新的真實，他們把焦點放在優點 (而非缺陷)、潛能 (而非限制)、未來的可能性 (而非過去的問題點) 且他們以多元的觀點取代了一般性的想法。這些和過去督導所強調的病理觀點、類別化及標準化的處遇方式是很不一樣的。

除了後現代的觀點外，因為性別議題的擴張，以女性主義為基礎的社會工作模式也早被提出。當女性主義為基礎的社會工作模型開始被普遍運用之時，其後也應該發展出適合此實務的督導模型，這就是以下我們將介紹的「以女性為基礎的督導方法」。

(三) 以女性主義為基礎的督導方法

Avis 的討論小組認為，女性主義的督導包括持續地質疑所有的假設、考慮其他選擇、開放性別主義者的討論、討論關於健康家庭功能的態度、以及澄清權力的議題。女性主義的督導者分享並成為女性主義者的模範、極小化受訓者間的競爭、陳述個人和政治議題、並協助受訓者學習關於自身的事物。最後，此討論小組認為，女性主義的督導者需協助治療者基於自身的優點發展她們自己的風格和技術。(Prouty, Thomas, Johnson & Long, 2001: 85)

Prouty, Thomas, Johnson & Long (2001) 使用紮根理論進行研究，並提出了三個女性主義的督導方式，包括合約、協同合作的方式、與等級式的方式，這三種方式各有不同的內含與操作過程和技術，可簡略總整介紹如圖 2-3。

圖 2-3：女性主義的三種督導方式

<p>一、<u>合約(Contracting)</u>：包括以下三個過程（督導者需負責建立和維持合約，而治療者有責任為此合約而奉獻努力，並隨時更新合約中的需求。）</p>	<p>二、<u>協同合作方式(Collaborative methods)</u>：有五個組成，這些技術可分述如下。</p>	<p>三、<u>等級式的方式(Hierarchical methods)</u>：科層式督導存在於所有的督導關係中，所有的參與者也接受其是督導的必要部分。</p>
<p>1.<u>治療者的目標(Therapist's goals)</u>：督導者在談論合約時必須清楚地說明自己的想法和督導的方式，以確保此關係能滿足治療者的臨床需求。多數的督導者會以筆記來描繪治療者的要求和目標，如果合約有必要修訂時，督導者必須向治療者進行確認。在督導關係的開始時需引出訓練的目標。這些目標需由擁有改變能力的治療者來確認，參與者也可以討論一些源於工作之「以個案為基礎」的目標。</p> <p>2.<u>治療者的責任(Therapist's responsibilities)</u>有二：a.需積極地投入督導；b.隨時讓督導者知道她們與個案和治療工作的進行內容為何。</p> <p>3.<u>相互評價(Mutual evaluation)</u>：在行政上，督導者和治療者間需正式地相互評價。</p>	<p>1.<u>促進能力(Fostering competence)</u>：其是從治療者身上引發出臨床知識的過程，因此假設個人存有勝任能力，並能整合入新的臨床概念。另外，治療者也自陳，透過督導者對她們能力的信賴而有被增強權能之感。</p> <p>2.<u>多元觀點(Multiple perspectives)</u>：這各類別包含了二個相關的概念：用多種方式來看情境，以及用多種方式來進行治療。在行政部們的督導者也鼓勵治療者在個案的某些事物上一同工作。這些治療團隊可作為相互學習與發展督導外的多元觀點方式。在督導過程中，性別和性別權力的動態也是被討論的重要議題。</p> <p>3.<u>選擇權(Options)</u>：不同的督導者在給予選擇時有不同的風格。有些只有當治療者想要多一點的想法以及當其他治療者的想法耗盡時才會給予。其他督導者會以開放式地理解來提供選擇。</p> <p>4.<u>叩應(Call-ins)</u>：包括提供治療者選擇或多元觀點。因為協同合作的本質，這些叩應將由督導者或身為團體成員的治療者來進行。協同合作式的叩應是提供其他選擇和促進團體學習治療方法的媒介手段。</p> <p>5.<u>相互回饋(Mutual feedback)</u>：督導者和治療者間以非正式方式提供讚美、請求、和結構性評論，此是一個相互的過程。當受到督導者鼓勵時，參與者會有更多的相互回饋。</p>	<p>1.<u>指令(Directives)</u>：督導者使用二種型態的指令：行為的指令和閱讀的(reading)指令。a.行為的指令是指「在治療會議中對治療者說的那些教導」指令的使用通常是針對經驗較少的治療者和危險情境（例如自殺、暴力、或實質虐待）時。有些督導者的指令使用相當符合她的女性主義概念。b.另外一個督導指令型態為安排一些讀物讓治療者閱讀。</p> <p>2.<u>作為模範(Modeling)</u>：有時候督導者可透過共同參與治療過程或藉由角色扮演來讓治療者知道「如何作」。會期中的模範和角色扮演較多被應用在初期的治療者身上，而比較少用在進階的實務者身上。</p> <p>3.<u>叩應(Call-ins)</u>：在指導性的叩應中，督導者可以打電話告訴治療者該怎麼作。如果治療者並未遵行指導，或此作法失敗時，督導者可再打進來一次。</p>

資料來源：Prouty, Thomas, Johnson & Long, 2001：85

作為一個女性主義的督導者需要建立一個清楚和互助的合約。督導者所應用的模型，無論是協同合作或科層模型，都在幫助治療者發展治療技術和自信，並尊重多元的觀點。督導者也談到訓練治療者有效率的處理危險情境的重要性。督導的模型也反映了專業關係中協同互動和最基礎的科層價值。

(四) 折衷和整合模型

事實上多數的督導者會採用折衷或整合的方式行為，也會發展自己獨一、整合的觀點。Norcross & Halgin(1997)提出，在發展整合性的觀點時，督導者應該注意所謂整合性督導的基本原則：定作適合每一個學生的督導；建構需求評量；建構清楚的合約；混合督導方法；和受訓者一起陳述所選擇的關係；在協調的架構中操作；符合受訓者差異的督導；考量治療的方法（督導如何進行）應該與督導的內容並行；考量受訓者的發展層次、認知風格、以及個人習慣；評量受訓者的治療風格；評估結果。(Bernard & Goodyear, 1997: 33)

三、小結

本節主要介紹了督導的型式與督導的模型。督導的型式包括個別督導、團體督導、同儕督導、科技間督導、以及自我督導等，各型式並有其相對的內涵與優缺點。

除督導型式外，本節並介紹了督導的實務模型。總的來說，督導模型與社工實務模型間會有著同形性(isomorphic)的關係，而那些應用在社會工作中的實務模型，相同地也可以被平行地運用在督導的模型上。督導取向（模型）涵括的內容範圍可主要分成以心理治療為基礎的督導和概念性的督導二大類。其中以心理治療為基礎的督導主要是應用臨床心理諮商的相關理論模型加以平行推演而出，包括心理動力、以個人為中心、認知-行為、系統性、敘事方法的督導取向；而概念性的督導則包括以發展為中心、社會角色、個案管理、以優勢為基礎、以女性主義家庭治療、和折衷模型為基礎的督導取向等。

在近期，社工領域興起並廣泛地使用個案管理、以優勢為基礎、和以女性主義為基礎等實務工作模型，這些實務工作的共通點為（1）著重優勢觀點；（2）對案主的增權；（3）協同的工作態度；（4）強調語言；（5）考慮政治和社會背景；以及（6）以案主為中心的系統觀點等。這些實務工作雖有相對應之督導模型或取向，但是我們從文獻上的探討卻發現督導模型或取向在這方面的發展較薄弱，以此為主題研究的文獻並不多，僅有少數學者進行探究而已，且內容也相當有限。由此也浮現出「督導的理論模型發展與工作者普遍所使用的實務技巧有所落差」的問題。那麼在這樣的理論與實務落差下，督導者在變動的環境中所運用的型式、功能定位、和模式上該如何因應調整？那麼我們如何才能實現有效率的督導結果呢？我想這些都相當值得我們再深入探究。

第四節 國內相關研究回顧

本節內容包括四部分，首先介紹國內督導的研究主題；其次描述國內督導研究領域的分佈情形；第三部分深入分析國內相關督導研究的方法與實務結果；最後則為小結。

一、國內督導的研究主題

筆者透過「全國科技資訊網路」、「中華民國期刊論文索引系統 WWW 版」和「全國碩博士論文摘要檢索系統」資料庫，找出社會工作領域中的督導期刊、與碩博士論文研究等，而選取原則為因應以社會工作督導和組織相關的研究主題，故在心理諮商、教育、企管等方面的相關督導研究將不在本回顧範圍內。另外，社會工作領域的督導對象除了社工員外，還包括實習學生督導和志工督導二部分，由於這二部分的督導有其專業準則，與本研究探討的督導內涵有異，故亦不納入本回顧範圍。總得的相關書目可見附錄一。在經過歸納與整理後，可依研究主題與發表篇數歸類有如下表 2-3：

表 2-3 依出處與研究主題分（單位：篇）

研究主題	社會工作督導			
	碩博論文	期刊		國科會
	1980~迄今	1980~1989	1990~迄今	1980~迄今
一、管理實務與政策	0	1	2	1
二、對督導滿意度研究	3	0	0	0
三、督導與職業滿意度、工作倦怠感等之關連性	3	0	0	1
四、督導功能探究	1	4	4	0
五、督導任務、取向	2	3	0	0
六、督導關係—權力、倫理	1	3	0	0
七、組織承諾與專業認同	1	0	3	0
八、其他	0	9	0	0
小計	11	20	9	2

由上表我們可看到，社會工作的研究領域多集中在「對督導滿意度」、「職業與工作倦怠」、「探究督導功能」、「專業認同」等方面，而其中碩博士論文研究最多的主題為「督導滿意度」、「督導與工作倦怠感之關連」、「督導任務」方面；在期刊中最多為「督導功能探究」、「組織承諾與專業認同」和「管理實務與政策」等三方面的研究；而在國科會研究論文方面，發表篇數僅有二篇，包括「組織管理」與「工作倦怠」這二方面。而其他關於督導成效分析、對督導研究文獻分析、和社工督導經驗分析等的領域，在社會工作督導中相對而言是未被探討的部分。

二、國內督導的研究領域

除了從研究主題角度切入，筆者亦從研究領域方面來看國內社工督導研究的研究分佈，整理如表 2-4。

表 2-4 依出處與研究領域分（單位：篇）

研究領域	社會工作			
	碩博論文	期刊		國科會
	1980~迄今	1980~1990	1991~迄今	1980~迄今
一、醫務社工	1	1	2	1
二、兒童社工	3	1	1	0
三、張老師中心	3	0	0	0
四、公部門社工	2	2	1	0
五、身心障礙	0	0	1	0
六、少年觀護	0	1	0	0
七、綜合性	1	15	4	1
八、不詳	1	0	0	0
小計	11	20	9	2

從表 4-2 可見社會工作督導研究的領域以「醫務社工」、「兒童社工」、「張老師中心」、「公部門的社工人員」、「綜合性社工人員」為主。再細分來看，碩士論文方面以「張老師中心」為研究對象者為最多、其次為兒童與公部門社工；在期

刊方面則多是以綜合性的體系規劃或論述為多，其次為「醫務社工」領域；最後在國科會論文方面，則是以醫務社工和綜合性社工人員之研究對象為主。總結以上來看，在督導研究中較不被討論的部分為「身心障礙」領域，僅有一篇期刊發表，更值得重視的是，近二十年來督導研究沒有一篇是以「婦女福利」或「老人福利」服務領域為探究對象，顯現出我國的督導研究文獻並沒有普及地探討各個領域，也缺乏連結理論與實務研究的橋樑。

三、國內督導研究介紹

瞭解了國內研究主題與領域的分佈後，再來我們將討論督導研究發現內涵。

多項研究指出督導功能的發揮有助於社會工作者的壓力調適，方婷（1998）研究指出兒童保護社會工作者可以樂於工作以及抒解工作上的壓力，除了與本身性格有關之外，組織內的氣氛、同儕間的互動狀況是主要的影響因素，此一部份亦呼應萬育維及賴資雯（1996）的研究，組織內部的制度、同儕、督導等因素有助於社會工作者願意投入兒保的工作；研究結果亦指出社會工作者的自我效能感與機構內的督導發揮功能有關，也就是說督導者越能提供社會工作者行政、教育、和支持的功能，社會工作者越能勝任其工作。（引自黃俐婷，2002：390）

在督導功能發揮的認知面上，李玉華（1997）針對兒童福利服務相關機構的督導者進行問卷調查的研究結果指出，受訪者對於在行政性、支持性、教育性督導功能及整體督導功能之認知上並不會明顯受到機構性質、所督導的社工員人數、及機構服務類型所影響，且多贊同這三項功能的發揮；大多數的受訪者認為督導角色應為直接服務專家，顯示出受訪者對於督導角色的期望傾向於扮演直接服務經驗豐富者，而從受訪者在支持性功能上的認知結果可知其對於支持性功能的注重；在督導關係的認知上，以同儕式督導關係為多。

然而在督導功能發揮的執行面上，葉育秀（2001：表二）以陽光福利基金會的督導者為研究對象，進行問卷與訪談研究發現，陽光福利基金會的現行督導時間分配上，以一個月為單位，督導有 35% 的時間執行教育性功能，而在行政性功能上佔有 25% 的時間，諮詢性佔 15%，而調節性功能佔 25%，支持性功能佔 5%，結果顯示國內督導制度走向與國外的督導功能發揮相符。但根據本研究在督導功能上的歸類，乃將調節性功能納為行政性功能之一，重新加總比例後可發現督導將最多的時間放在行政性功能上，佔有 50% 的督導時間。此結果同於顏鳳如（1996）針對醫院社工所做的督導滿意度調查研究結果，督導者以任務中心取向（工作之協調、監督等行政性督導）之督導行為為重，以及趙碧華（1982）針對縣市政府社會局社工員專業督導滿足所做之調查研究指出，社工督導的內容行政性督導為主。從上述分析可知，國內目前在兒童福利服務、政府社會局、與陽光基金會領域之督導功能發揮，仍以行政性功能為重，再者為教育性功能與支持性功能。

在理論上，督導者應為具有經驗和豐富智識之管理者與實務工作者，憑藉其直接服務經驗與能力以發揮其各項督導功能。但在實務上的發現並非如此，Kadushin(1992)發現：督導者未必比受督導者能力來的強。翁淑卿（1995：95）針對台灣省縣市政府的社工員與督導員的調查研究指出，新上任的督導者需要不同於直接服務領域的額外專門技術，但是台灣省縣市政府的督導員通常只要具備三年以上社會工作相關經驗，通過社會處的甄試即可擔任，不免亦有缺乏相關訓練的情形。另外，鄭逸驊（2000：199-200）針對兒童與家庭領域之新進社會工作者所做的調查研究指出，社會工作者的因應策略多半靠自己，督導在這方面的因應多不符合新進人員的需要，新進人員在缺乏經驗的情況下，又多半要靠自己摸索適應，工作人員的壓力自然是很大的。此外，新進人員來自督導的壓力多半在工作階段的混亂期，包括有意見不同、面質、工作要求、督導角色不清楚，對

督導的矛盾情感與團督壓力，團督壓力主要來自於問題答不出，建議難執行，或是工作量增加，因此，有半數的督導未能對新進人員的工作壓力適應發揮減輕壓力的功能，反而是一增加壓力的來源，同一研究亦指出，督導對新進人員的因應策略並不多亦未必有效。除了新進人員之外，楊蓓（1988）在一份針對國內綜合性、醫療、兒福領域社工員的調查研究結果發現，社工員的社會支持感主要來自於朋友與同事，且督導支持普遍不足。

從上述的研究分析可得知，在督導功能的認知面與執行面上有些許差異，此亦同李玉華（1997：115）之研究結果。各研究皆傾向顯示，受訪者對督導三功能（行政、教育、支持）的認知皆持正向的想法，也體認三者之重要性，但在實務的功能發揮上，又偏向以行政性為多。在教育與支持性的功能發揮上，可見到實務上缺乏晉身督導的相關訓練與管道；社工人員表示多半需靠自己來因應策略與摸索適應；督導者也非全然是具有相當經驗之實務工作者，有些僅是靠年資升任，督導者不一定能帶給社工員足夠的教育與專業支持等之研究結果。

在研究方法上，國內相關的督導研究多以量化分析的方式進行，在研究者設定之督導三功能（行政、教育、支持）量化架構下，所得到的結果當然亦圍繞此三項功能主題，在督導功能的認知調查上，也不外乎為文獻資訊中的這些項目，所反映出來的研究結果也會以文獻所提者為主，故使用量化研究方法將無法進一步得知國內福利服務機構工作者/督導者的督導定義與功能認知意涵，在督導的執行面上，也無法實際瞭解其動態過程與可能的阻礙點為何，而我們在這些研究所得到的結果，亦停留在以國外文獻為理論基礎點之上。是故，我們若要以本土性福利服務機構性質為研究基點探究督導功能之主觀認知與動態執行方面的開放性主題，還是需要質性深度訪談研究方法才得以窺見。基於此，本研究不同於以往的量化調查研究，選擇以質性訪談方法為主，希望藉由深度的訪談與資料整理，得出與以往量化研究不同的督導制度內涵。

四、小結

本節整理了社會工作督導領域的相關論文研究，並從研究主題和研究領域二方面切入，呈現近十年來的社工督導研究的主題取向和領域分佈。惟在選取歸納的文章上，為切合本研究主題，筆者排除了志工督導、實習督導、和諮商督導三各專業領域的研究文獻。另外在年代上面，期刊部分因 80 年代之前的社工督導文獻少以學術研究的方式呈現，僅以短文泛述，故在整理時予以分別二段年代列出；而由於碩博士論文與國科會補助論文的發表數目較少，故不再加以分別。

透過本節的分析整理，有幾個國內社工督導研究的特色值得注意：

1. **碩博士論文與期刊研究主題之互補性。** 我們發現碩博士論文集體的領域與期刊論文正好相互補充，我們可從中窺見二點：(1)「碩博士論文督導領域研究的年代斷層」以及(2)「期刊研究與碩博士論文研究領域不同偏向的差異」二種現象。
2. **社工督導研究的領域集中在兒童福利、醫務社工、公部門社會工作、和張老師中心的探究。** 國內社工督導研究集中在以上的這些領域的結果，造成其他的身心障礙、婦女、老人等福利服務範疇卻成為研究討論的邊緣領域，其中相關的督導議題無論是在實務上和學術上多被忽略，在不被探討的情形下，督導的功能與任務也只能徒留在書面性的闡述罷了。
3. **督導功能的調查多於督導效果的分析。** 我們發現，研究中多以量化方式調查機構內督導的功能，卻鮮少深入探究督導內涵及督導效果，也未有相關的制度檢討或評鑑研究。

4. **鮮少關於本土化督導模式與理論之實證性研究。** 社會工作方法的內涵隨著環境不斷在改變，理論上應發展出相對應的督導理論與實務模型，以作為實務督導者之參考。但實際的研究中卻很少去發展這一類的理論或去探究這一方面的領域，多數僅在探討督導功能的發揮與滿意度相關之研究上。缺乏本土學術研究支持的督導實務運作，雖然給予督導者相當大的自我發揮空間，但似乎未有一個有效率且系統化的機制，這一方面實值得所有社工領域研究者們注意。
5. **多以量化調查研究為主。** 在研究方法上，督導制度的相關研究多以量化調查研究為主，此原因可能為過去的研究方法仍以量化研究為主流，故產生如此結果。但量化研究仍有其相關限制，所以在本研究中乃採用不同於過去著重的量化研究，而選擇以質化訪談研究為主。

在督導研究本身的內涵方面，本研究回顧了醫療社工、公部門社工、以及兒童與家庭領域之督導研究結果，發現實務領域中的督導功能認知與理論存有差距，以及實務督導功能的發揮面向仍多偏向行政性功能為主。雖然本研究領域對象與過去的這些督導研究有所不同，但這些回顧結果還是為我們提供了進一步研究的重要文獻參考。

總言之，社工督導確有其存在價值與重要性，但在我國的研究範疇中，社工督導被討論的部分相對較少，在執行上也發現與理論認知面有所差異。故在本研究中，我們嘗試進入多元的婦女福利服務領域，以質性訪談的方式，瞭解機構中的社工員對於督導功能發揮的感受與看法，從不一樣的角度出發，希望能作為婦女福利服務領域督導研究一個起始點。