

第四章 研究發現

第一節 婦女福利服務機構介紹

本節主要介紹本研究中接受訪問之機構的組織型態，以組織圖的方式呈現出不同型態的機構中的組織結構樣貌。

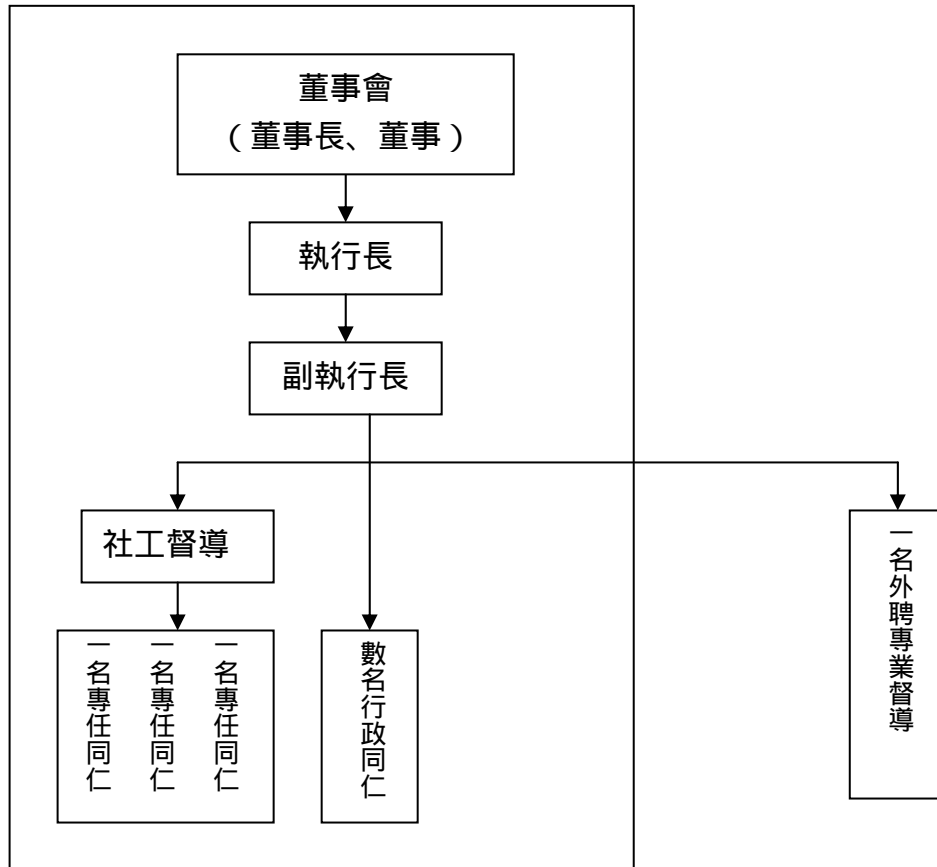
一、受訪機構的組織型態

本研究的受訪單位依機構性質主要可分為三大類型：基金會、公辦民營之婦女福利服務中心、以及公辦公營之婦女福利服務中心。在不同的組織環境背景下，其所發展出的制度亦不盡相同，以下則以圖示來進一步理解不同類型的組織結構大致的樣貌。

(一) 基金會

本研究中訪問了二家婦女相關之基金會組織，其組織型態可概略如下圖 4-1。

圖 4-1 基金會組織圖



由圖 4-1 可知，基金會的基本組成為執行長、副執行長、社工督導、數名專業社工人員、以及數名行政同仁。在此本研究中所訪問的基金會除了從事間接服務外，另也進行個案管理工作，故這二家基金會組織皆聘請一位外部專業社工督導者會定期地至機構協助解決個案上的困難或進行其他相關督導等。而圖中被框架起來的部分則表示是組織內部的設置，而約聘的外部督導則劃在框架外以表示其與機構的特殊連結狀態。

(二) 公辦民營之婦女福利服務中心

本研究訪問了三家公辦民營之婦女福利服務中心，其大略的組織概況可如下

圖 4-2。

圖 4-2 公辦民營之婦女福利服務中心

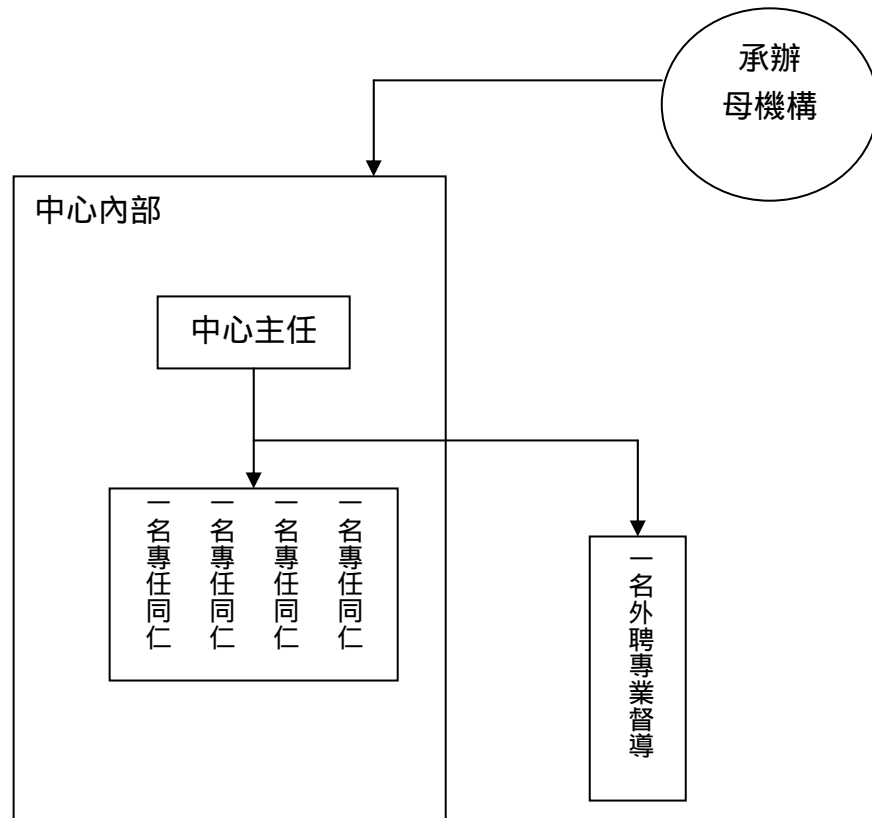
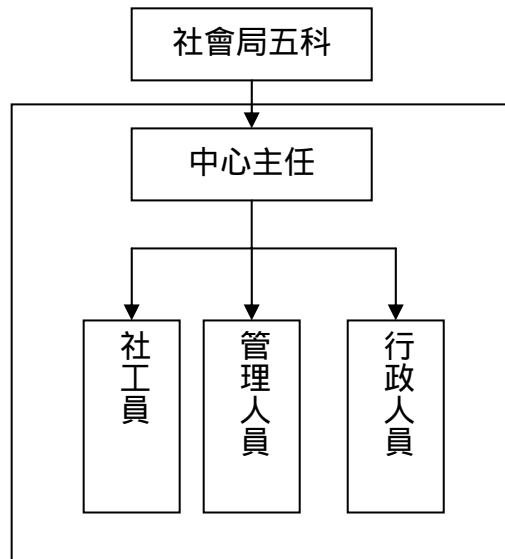


圖 4-2 的方框為婦女福利服務中心內部人員配置的概況。圓框中的「承辦母機構」部分，因為在某種程度上，婦女機構中心仍會與母機構有些行政或服務推廣上的連繫，故在此特以這樣的方式呈現。又因婦女福利服務中心的直接服務性質濃厚，故在本研究的受訪機構中，三家福利服務中心皆有外聘專業督導，會固定時間至機構內進行個案工作專業的督導，或社工員的困難解決，在此也特別一併標明。

(三) 公辦公營之婦女福利服務中心

本研究僅訪問了一家公辦公營之婦女福利服務中心，而其直屬於台北市政府社會局五科下所直接管轄之單位，整體機構組織如圖 4-3。

圖 4-3 公辦公營之婦女服務中心組織圖



方框為該中心的主要人員組成，並由台北市社會局直接管轄。在本研究中僅訪問一家公辦公營之婦女福利服務中心，中心主任的業務並包含督導的功能，並沒有外聘督導的設置。另外，此中心主要的服務取向是以間接服務為主軸，服務內容則以方案與活動的辦理為主。

二、不同的聘僱督導類型

在研究的過程中，可發現各機構以多樣化的方式聘用督導者，主要的聘用形式可分為二大類型：「內部機構督導」與「外聘專業督導」，其中內部機構督導者可分為全職(Full-Time)督導與兼職(Part-Time)的督導。在內部督導與外聘督導間，由於至機構內的督導時數和地理上的可近性是最主要的差異所在。以下介紹此三種不同受雇類型之督導定義，以及最大的特色。

(一) 定義

.內部督導者：有兩種型態，分述如下：

- 1.全職督導：此種督導乃被正式編制於體制內，並領有全職薪資。本研究中的受訪機構僅有一家並未設有內部督導，其他五家中心皆在內部組織中設有社工督導者，內部督導型主要是指機構的組織體制內編有督導一職，或以主任兼任督導者。
- 2.兼職督導者：主要是指機構內部以「部分工時」的方式編制一位督導人員，此督導者仍算是機構內的正式編制人員，惟上班的時間較短，約一週上班二日半，薪資方面是以兼職人員的方式算給。在本研究的訪問過程初期，原本僅有一基金會設有兼職督導，至訪談後期另外一基金會也以聘用兼職督導的型式。

外聘督導者

1. 所謂的外聘督導是指機構向外約聘專業的督導人員定期或不定期地至機構內進行專業的督導和各類協助。而機構外聘的督導多為實務上具有相當經驗之社工師、實務社工者，或教授至機構內進行督導。在編制上外聘督導處於機構外部，不受機構本身的框架限制。本研究中僅有一家公辦公營中心並未設有外聘督導制度，其他五家中心與基金會則皆有邀請外聘督導者至機構內部督導。

(二) 特色

以上介紹的兩種不同受雇的督導形態，最主要的差異在於至機構內的時間以及機構對督導的角色定位不同。在督導的時間上，內部全職督導者在機構內的時間多於兼職督導者，而最少的是外聘督導者；在督導的角色定位上，內部督導者除了必須負有行政之責，也負有帶領會務發展等職責，相形之下，外聘督導者的角色則較偏重於建議、諮詢、與顧問式。在此兩種主要的差異之下，可推演出內部督導者與外聘督導者的特色分述如下：

1. 內部督導者具有較高的問題即時解決性

督導者是在機構內與社工員一同工作，所以當社工員在個案處理上遇到緊急的問題或困難時，可以就近與督導討論並立即處理。而且當問題發生的當下是社

工員感覺最深刻的時候，若能立即處理跟討論，其中隱含的教育和學習效果對社工員而言將會有相當的助益。尤其是全職的內部督導者，相對於兼職的督導者來說，更可以發揮這方面的效益，而兼職督導者礙於至機構內的時間有限，故即時性的問題處理功能更顯的較弱，由此推論，一個月或以上才至機構進行一次督導的外聘督導者，就無法發揮即時問題處理的功能效用了。

他們想反正我就在辦公室非常方便，幹嘛特別約時間，就會直接問。(B 主任督導，頁 14)

我就是一個每天坐在那邊的人，他們個案的問題就可以馬上討論，或是她們被某些行政機關拒絕或者是，就可以馬上出面來作處理，或者是說這案子已經結束了，那不曉得怎樣作結報，就跟社工員作這樣討論，就是很機動性的。(F 內部督導，頁 6)

其實我們工作時是在一起的，我們比較是一個 teamwork 在工作，所以說可能即刻有發生狀況我就會直接作討論。(F 社工員，頁 3)

兼職的部分，一樣是說同是有遇到問題，有個案的問題可以問他，但是一樣他沒有辦法提供固定的時間。所以通常我想如果及時性的話，一定要內部才有辦法執行這個層面。(F 外聘督導，頁 4)

2. 外聘督導者的建議角色

由訪談資料整理中可知，外聘督導者與內部督導者在機構中的角色有顯著的分別，一般而言，外聘督導者在機構中的角色是以建議和諮詢為主，對於所提的意見，機構不一定會採納，主要是參考之用，服務中心裡的決策權仍以內部主任督導者為主，而基金會中的決策權以執行長為重，故總的來說，外聘督導者的建議角色是與內部督導者較不同之處。

就是各扮的角色就不太一樣，你要說外聘督導，她原本對我們的行政措施不瞭解，所以她可能在，所以說我們外聘督導找的是專業的社工老師，所以比較朝向對個案的處遇，在社工專業的方面就會有比較多的指導。(C 社工員，頁 6)

她真的完全是顧問式的那種，可是她對我們每一個個別的人都很關心，可是她不會去干涉組織的運作，他會比較是顧問式，我覺得她就是一個學者，以她學者的角度她可以作怎樣的提醒。(E 社工員，頁 22)

我覺得有些是他們機構的限制，就是他們主任決定要不要改變。...因為有些是牽涉到機構能不能配合嘛，的狀況下我會提出建議，他們會不會做就不一定，那部分就不一定。(D 外聘督導，頁 4)

然後我就會建議，執行長是不是要在業務上作一些調適。我想有時候他們通常會接納這些東西，但不代表最後就會改變，所以我的目的並不是代表最後要改變，我的目的在於說，我如果真的有，我覺得應該講出來的話，作溝通講，那要不改變是妳們的事了，我覺得是界線啦，我不需要去逾越這個界線。(F 外聘督導，頁 5)

在一般的文獻中，較少討論兼職督導者的型態，在進行本研究之初也未想到國內目前的機構督導有如此不同的聘僱方式，進一步訪問結果發現「機構的經濟成本考量」、「督導者本身正在求學」、「機構內部的人事調動」，是採用兼職督導形式的主因，組織藉此一方面可以減少薪資的支出成本，另一方面也符合督導者個人時間上的調配需求。而在研究中也很有巧的，所有採用兼任督導的機構皆是「基金會」的型態，而公辦民營之中心則多是內部的專任主任督導。

小結

本節總整出本研究中所訪問的三種機構形態包括：基金會、公辦公營之婦女服務中心、公辦民營之婦女服務中心。資料整理後發現，北市婦女機構的督導聘用類型主要有二種：內部督導者（包括 Full-time 與 Part-time）與外聘督導者。而這兩種督導者最大的差異在於至機構內的時間與角色定位不同。總的來說，內部督導者最能提供機構內部問題發生時的及時協助；在督導者角色方面，內部督導者負有行政管理之責，而外聘督導者多半只是建議者和指導式的諮詢顧問。

第二節 督導所發揮的功能

從文獻探討中我們已知道理論上督導的功能包括哪些，那麼實務中督導制度又發揮著哪些功能呢？那麼，除了理論上的定義外，實務上督導者與受督導者對督導功能發揮的想法又是如何呢？

本節在探討督導的功能，首先從社工員的角度出發，主要整理出社工員對督導功能的看法，以及她們實務上覺得督導者給予的東西為何。再者從督導者的觀點切入，整理出督導者在實務上所實行的督導功能，冀作一對照和整理。

一、從社工員的觀點

在訪談過程中，社工員所提到自己的受督經驗，而這些受督經驗的來源亦相當多樣化，包括機構內部主任督導、內部兼職督導、和外聘督導。在此則從社工員的角度來進一步分析，她們從機構中所接受到的督導為何，換句話說，也就是她們從實務中所感受到督導發揮的功能有哪些，可以整理如下。

(一) 行政上的功能展現

1. 上下層級的行政溝通

在公辦公營與公辦民營的中心裡，社工員所感受到督導發揮較多的是行政功能方面，一位社工員也提到，因為是公辦公營的中心，所以發揮比較多的是在行政部分，主要在與上級的溝通和承辦上級交辦事項等。

其實公部門，特別是社會局裡面，發揮比較多的功能是在行政部分。.... 我覺得我們中心跟其他的婦女中心或婦女團體的督導角色比較不一樣的就是在這邊。就是常常是在行政長官跟我們一線工作人員中間作一些協調溝通這樣。(A 社工員，頁3)

我們主任不只在上級，對下級也是溝通。(C 社工員，頁 8)

可是我覺得這一組的督導通常都是會先跟組員協調，就是說我們會先討論我們將來要怎麼作，然後她再統整出一個大方向，然後去跟上面的作報告（訪問者：就是去溝通）對。(E 社工員，頁 20)

2. 協助掌控行政工作業務

然研究資料整理後發現，無論是在公辦民營或基金會中，多位社工員感受到督導者對他們的支持幫助很大，這些支持包括情緒上的安慰、提醒社工員照顧自己、給予休假、和適度減輕或重新調配工作量等方式。換句話說，機構中的督導者會根據社工員的壓力型態給予適度的處理，以減輕其工作負荷。此點亦同於 Shulman (1991；黃源協，1999：391) 所提出督導具有調解之功能。

所以說那個部分的話，督導就會開始幫妳作一些調解，譬如說有一部份就是在技術上面的協助，例如說可能跟個案約定時間，就是說清楚的跟她講說可能還有其他的事情需要解決，然後我知道妳很急，是不是說我們可能可以，就是我有半各小時的時間我把這件事談完之後，一天只要打一通或二通，在什麼時候打來，不會讓我們覺得每次都忽然之間接到。...還有可能就是說在量方面的一個調配，因為其實當妳在接案的時候，每個案件的一個難度不同，可是如果照區域分的話有可能一個問題就是說，剛好她手邊的 case 都是很 trouble，然後說她可能會就難度的部分就會打破區域去作重新的調配，大概會用這幾種方式來讓我們去作一些抒解壓力。然後另外一個部分的話就是說，真的是沒有辦法就放假吧。(B 社工員，頁 10-11)

我覺得她很重要的地方是她會連結行政的東西，...我覺得這會減少我的行政時間，而整個行政成本下降了以後就可以把比較多的力氣放在服務裡面。(E 社工員，頁 15)

第一個比如說 loading 的部分可能直接協助作一個轉移，工作轉移。...看說有一種處理就是說妳盡量我個案量接比較多，我的間接的部分就盡量少，她可能比較在分配上，所以可能有二個 worker 是比較主力在接案，另外是比較主力在教育訓練案或者是一個募款的部分，所以比較在這個地方作一個區分，盡量不要被這個影響。(F 社工員，頁 10)

3. 協助掌控工作進度與服務品質

機構督導者發揮了工作進度與品質上的控管功能。本研究受訪的一位基金會社工員提到自己較容易抓不到方案業務上的進度，此時督導者的協助發揮了很大的功能。另外一位受訪的基金會社工員則是提到督導者在協助因應機構評鑑的工作上給予她很大的協助。另外在受訪的直接服務中心裡，督導者對於服務品質的掌控也是行政功能發揮的一重點。以上這些功能也間接展現出機構督導者對於機構服務的責信關注。

督導她的原則部分是說，不管怎麼樣，就是妳盡量寫，可是如果真的很久沒看到，她就說不管，妳全部交來，上面夾滿紙條我都要看到，她至少要知道說妳是否有提供服務給她，督導她當時需要去 control 這個部分。(B 社工員，頁 11)

督導給我的就是，第一個是說他可以幫我把我的工作可以結構一點啦，就是說我會覺得自己在那個，有時候可能有新業務進來，或是說業務進來，我比較會，對我來講是陌生的話，我會比較抓不住那個時間的進度，內容的一個全貌，...那這時候督導的一個功能其實就是幫妳，協助妳去抓到時間、抓到預算、抓到一些活動。...方案上，間接這個部分，她需要去 control 一個方案的進行時間跟成效...那功能就是說她可以協助妳，妳會覺得被她監督嘛，就是妳在某種程度上妳就是要按照她那個時間，按照那個時間跟工作內容去作完成。(F 社工員，頁 6)

從組織來看的話，像我們最近遇到，上個月底啦，我們才去評鑑，那我覺得那這真的是我們督導發揮了很大的功能。因為我平常都是做一些實務的工作，那我可能比如說這個個案你如果在那邊登記，什麼面訪會談什麼鬼的什麼都有，可是我可能會的是做這些記錄，可是她會的是她要把它，就是一些臨場東西要抓起來，怎麼呈現。(E 社工員，頁 12)

4. 作為機構對外的代表

研究中的機構社工員，多數提到督導者作為一個對外代表的功能，無論是在公辦民營的中心或基金會中，督導者或多或少必須承擔募款及機構對外之責，從對社工員的訪問中可以發現，他們多提及機構督導或主任做為代表者的責任，感受到此一督導功能的展現。此項功能展現亦同於 Kadushin (1992) 所提的督導行政功能。

就比較偏行政。應該他做的比較是對外，對外的會議阿，然後也許是機構方向的決策阿。(D 社工員，頁 2)

譬如說方案的制度宣導，...那其實還有一部份教育宣導是對專業人員，...那這一部份通常是我們督導，或者是我們副執行長、執行長在作一個這樣子的聯繫，或者是說我們對外發言的時候是她們。...基本上對外的部分還是她們在處理比較多。(F 社工員，頁 7)

而有些募款資源她(主任督導)會去尋找。就是說透過對外去宣導阿，她們會對外去宣導阿，讓大家瞭解說你作什麼，那就可能有一些捐款進來。(C 社工員，頁 10)

(二) 工作技巧的指導和協助

1. 以實務經驗為主的討論與技巧提醒

訪談中一位基金會的社工員表示，督導者的技巧授與多半是自身的經驗，但不具指導性，僅以討論和檢討為主。另外一位基金會社工員表示，雖然督導者沒有如同上課般給予工作技巧與理論的直接教育，但是一些相關的工作技巧，督導者不但會以經驗給予指導，並會進一步地提醒技巧應用，這些技巧多半是社工員自身已學會但卻忽略的部分，而督導者正如一個推手，增強社工員在工作時應用技巧的自覺。

技巧上，應該是其實也有，比如說前陣子有個工作必須跟加害人要有些工作，這一部份有一個技巧跟一個態度跟很多狀況其實她（督導）會跟妳有些討論。...倒是不會這樣特別去練習某種技巧耶，我倒不覺得我們有特別去練習什麼技巧，其實我也不知道我的督導用了什麼技巧。（F 社工員，頁 6）

我記得督導講過，不能是講過啦，就是說她其實有提醒過我說這個部分怎麼處理比較好，可能我一直沒有反應過來，可是最近，最近有一個老師她就用四個字去形容說這個過程就是說其實只要去反映婦女現在的一個狀況就可以了...對，我就好像突然聽懂...可是我可能沒有辦法，在那個時候我並沒有瞭解，所以這算不算新的技巧，也許我本來就會，可是也許現在更清楚，我會這麼覺得。（E 社工員，頁 12）

著重在專業上的督導。譬如說個案處理的技巧阿、方式阿。（C 社工員，頁 5）

在教學上是比較少，談的部分是比較少會牽涉到理論的部分，大概都會是在實務工作面的一些實務的東西...討論的比較是以個案為主，在情緒的部分是比較少。（D 社工員，頁 8）

2. 協助看到問題的盲點

有時身處於繁重工作中的社工員不容易看到自己的盲點與需改進之處，此時的督導者便有著一個提醒與反射的功能。除此之外，一位社工員也表示，督導者會協助她看到自己的問題點，然後實際地作一些討論和解決。

還有一部份是說可能有些盲點需要一些輔導，比較瞭解自己的問題在哪裡，需要改進的地方在哪裡，才能去做適當的改進。（C 社工員，頁 7）

所以她其實是比較協助我去看到問題點在哪裡，然後看問題點之後在實際地作些決議，或去作一些解決。（F 社工員，頁 16）

3. 釐清個案處境

研究訪談資料發現，內外督導多圍繞在個案當中，主要針對社工員手上較困難的個案狀況進行討論，進而釐清困境，好讓社工員知道如何能繼續下去。由於

外聘督導者是定期一週或以上才會至機構內進行督導，在定位上，機構會提給外聘督導處理的個案多半是較困難而社工員無法自行解決的部分，所以對社工員而言，外聘督導老師協助她們釐清個案處境，並知道如何走下去是最主要發揮的功能。在內部督導方面，社工員在個案上遇到的困難，亦是立即與督導者進行討論。

通常我們會提到外聘老師的個案研討那個場合裡面去提的 case...通常是比較難的。就如果你要問我說在外聘老師那邊的經驗部分的話，我覺得是釐清吧，就更釐清一下處境，然後可能可以很清楚知道現在主要如何去走下面的處遇部分，對我來說是比較深刻的印象。(B 社工員，頁 6)

目前是沒有啦，因為主要是說，婚暴這個領域你要用新的一些方式根本是比較少的阿，那可能比較著重在一些個案處遇的方式啦。(C 社工員，頁 5)

(三) 鼓勵學習與個人成長

1. 提供成長的方向引導

訪談中一位基金會的社工員提及，督導的功能除了讓組務更順暢(行政上的功能)外，也提供了她一些方向的引導和成長。也正如她所言，這個部分的並不是能夠立即展現的，需等待其他的時機才以得知最後間接引導的方向。

可是督導的功能我覺得多少會有啦，我說會有是，比如像剛剛的那個對我的成長阿，可以對這個會提供的一些東西或方向的引導，會有啦，就是說間接方面會有，直接引導會往哪裡，恐怕不是說有督導後就能立即展現的。(E 社工員，頁 25)

2. 鼓勵個人學習與生涯規劃

訪談資料整理中發現，機構中的督導者多蠻鼓勵社工員自我學習和教育訓練。尤其在本次的研究訪談中，筆者遇到許多正在攻讀研究所的督導者或社工員，讓我感受到婦女機構對專業學習與教育的重視，雖然督導者本身能給社工員

的新知識或技巧有限，但是透過鼓勵學習態度、生涯規劃、尊重個別差異環境營造，也間接達到社工員教育成長的效果。

我覺得我們督導還某種程度上她是很尊重你個別的差異性跟教育訓練，她們會很鼓勵我，其實會蠻鼓勵說妳 worker 有自己的生涯規劃，比如說我督導最近要去唸書，後來副執行長也就會尊重她這樣的決定，然後在工作上安排。就會覺得她就是建立一個的態度就是說我們鼓勵你去學習。（F 社工員，頁 9）

（四）給予支持和情緒照顧

1. 提醒我們要照顧自己

訪談中一位基金會的社工員談到，自己常會太投入工作，加上個案的情感投射而導致耗竭的危機，這時督導者發揮一個很重要的功能即是提醒她要好好照顧自己。

我覺得其實在婦保領域待久了，我覺得督導很大的功能就是要我們學會照顧自己，對，因為我常會忘記，會很用力的去做，可是事實上這個工作很容易耗竭啦，因為我自己會覺得說一不小心我們就很容易成為個案的臉就會變成我們的臉，因為她總是比較無助的，而且她的狀況會比較多，又有危機的狀況，所以我們也會跟著擔心，所以督導能夠站在一個，我覺得督導能夠比較去反應我們的狀況，她反應給我們之後，我們就會覺得被提醒，那我覺得督導，其實大部分我遇過的督導其實大概都會做這個工作，就是叫我們要照顧自己，常常提醒我們要照顧自己。（E 社工員，頁 8）

2. 情感的支持

一位中心社工員表示外聘督導在情感上或多或少也發揮了作用，也就是督導的協助個案處遇間接發揮了給予社工員情緒支持的功能。但是有一位社工員表示，因為外聘督導的時間較短，且間隔較長，所以在情緒的部分不太可能留到外聘督導的時候再來解決，多半在內部督導或同儕中即進行處理，所以外聘督導對

她而言在情感方面的功能發揮是較弱的部分。

她會給予情緒支持阿，然後會比較留意這樣子。(C 社工員，頁 9)

因為變成說在平常的工作裡面其實不可能把情緒累積到督導會議才來，所以變成說在平常已經解決了一些部分，那當然在督導會議也有，但變成不是那麼地主體性。(D 社工員，頁 6)

3. 透過行政協助而產生支持

研究的訪談過程也展現了督導功能間的交互作用一點，社工員表示從行政處理的過程中，事實上也獲得教育和支持的部分，在定期的督導協助當中，也進而帶給社工員支持的作用。此點同於 Kadushin (1992) 所提之「行政、教育、支持」功能之交互作用，也在本研究中再次獲得證明，督導者藉由的行政方法調配工作量與協找行政支持資源等，這些都間接地帶給社工員許多實務上的支持。

其實當你在作行政上的處理的時候，其實教育的部分就出來了阿，她告訴你說怎麼作，可以去除掉一些障礙阿，那那個部分，當你這些行政跟教育都出來後，當然你就得到支持阿。(B 社工員，頁 14)

情感或多或少會有啦，因為透過定期的督導給予協助。(C 社工員，頁 6)

二、從督導者的觀點

從文獻探討中我們已知，因為社工員和督導者所佔的機構位置不同，故在關注的焦點和被賦予的工作任務上也有差異。所以本研究除了從社工員的角度來看她們的督導之外，更期待從督導者的個人角度來分析自我所展現的督導功能為何，希望在多元的觀點之下，可以讓我們對機構中的督導功能有更全面性的瞭解。

本研究以「您覺得督導應該發揮哪些功能」，以及「您覺得您自己發揮了多少」等問項，試圖瞭解督導者自身對督導功能的看法。在初始問及此一問項時，督導者第一個反映通常是「要我背書嗎？」、「書裡面的我不太記得了」，爾後研究者解釋，「我想是先就您個人的督導經驗來說，您自己心目中的感覺與定義」，督導者才開始闡述她們由實務中累積出對督導功能的看法，而這些多半是她們自己覺得應該作的，而在實務上她們也會朝著自己心中的理想督導努力去展現。另外讓人相當感動的是，在研究過程中得到幾位督導者的回饋，她們表示在平常繁忙的工作中很少去思考這類的問題，而我這次的訪問也恰好提供她們反思的一個機會，可以靜下來想想她們給了社工員什麼，還有哪些是可多作一些的部分。經過訪談資料整理後發現，督導者口中所提到的督導功能可以整理出下面幾點。

(一) 心理支持與陪伴

1. 心理支持是首要的功能

在婦女服務的領域中，社工員所處的常是一個相當負面情境氣氛，因此接受訪問的督導者皆表示，給予社工員心理上的支持與關心是相當重要的督導功能之一。訪談中一位公辦民營的中心督導提到，透過去階層化的朋友關係，在互糗中產生較輕鬆的感覺，也是心理支持的方式之一。另外一位基金會的督導者則表示，希望透過心理上的協助，讓社工員能有一個出口，減少崩熬的機率。此點督導功能亦為 Kadushin (1992)所提的支持性督導，由於社會工作環境的特質，組織

中的社工員需要更多的關心與能量才得以繼續下去，從本研究結果，更印證了在督導者心中對支持功能的重視。

心理支持我覺得那是必要的，也可以像朋友這那樣子跟他們。就是，當然這部分還是有一點差距啦，當然年輕人還是不一樣，不過他們還是會，可以可以，互相糗來糗去還是會啦。(C 主任督導，頁 12-13)

我覺得是支持啦，支持是最重要的功能，第一個。(D 外聘督導，頁 13)

我認為，感覺一個就是說一定要支持。...很重要的就是說，我還是要扮演那個支持的角色，支持是情感上的，.....，因為你要知道，一個工作會枯竭的原因是什麼，是妳不被瞭解，不被關愛，在這裡好像沒有人很照顧你，這是一個問題。(F 外聘督導，頁 6)

我也希望能夠協助他們在心理方面的，因為社工員每天都在接案子，解決別人的困境，現實的困境還有心理的，因為個案一定會丟出很多問題來，阿怎麼樣啦，就是說她不管這個社工員可以幫她什麼，他就是要把他事情都丟出來。那社工員自己也有自己的問題，困境阿，生活上總是會遇到一些難題嘛，因為他們沒有一個出口能夠抒解，這個是很危險的。(E 內部督導，頁 19)

第二個功能就是說在情緒上面多少要給她一些支持啦。...我覺得就是說在情緒方面還是希望能夠給他們一點支持，譬如說他們在外面受氣阿，或什麼，就幫她去擋，你可能只是幫他們再罵一次，那他可能就覺得很舒服，對我來講我就會作這樣的事情，我覺得說也是他們一個支持啦。(F 內部督導，頁 9)

(二) 行政督促與責任展現

1. 督促指導與管理

本研究問及中心一位主任督導者時，督導者若有所思地回答了「督促指導」一詞，主要是指行政上的進度掌控，爾後又補充說道，專業方面也需給予。但是從她的訪談中可以感受到，督導者雖然認為專業是一個督導功能必須發揮的部分，但自己在專業方面的給予卻有限，還是需要依靠其他人才得以完成。而此工

作進度的控管部分，其實也是各類管理部分的展現。

督導，督促指導。(訪問者：是怎樣子的?)我覺得還是需要，專業方面還是給予啦，阿專業我覺得我沒有辦法給她很多，一定要借助其他人。(C主任督導，頁12)

我覺得其次才是管理的工作，就是說一個流程的控管，一個通報單是怎樣狀況，如果說你今天不在了，別人打電話來，督導總不能不知道你通報了什麼個案對不對，所以這部分督導還是必須要發揮她的功能。(F內部督導，頁9)

2. 提昇工作士氣

受訪的一位中心督導者提及能夠帶動組織氣氛也是一個相當重要的督導功能之一。唯有組織氣氛帶動後，內部的成員才得以更提升自我的工作效能。另外一家中心督導雖然未言明帶動組織氣氛的重要性，但是從訪談的過程中也透露出，中心工作人員團隊的緊密感，例如會自發性的幫同仁舉辦生日會、或是發展出自己中心獨特的解壓方式等。此點亦符合 Bunker & Wijnberg (1988: 51) 在督導角色模型中闡述的第二點督導功能「監督和管理組織與單位的氣氛」，主要的目的即在促進個人、組織、與單位的表現能力，並進一步促進當下的工作活動。

不過我是覺得說帶動氣氛也是很重要，有些氣氛個個成員都要發揮功效阿。(C主任督導，頁13)

其實我覺得我們團隊還算緊密吧，譬如說同仁生日阿，或者說一些慶祝活動啦，都是自發性的，也沒有說一定要，對，然後另外，就是，可能我們自己有些解壓的方式，譬如說，我會不小心罵髒話，可是我同仁都會接受，不是很難聽，例如說挖靠，莊孝維，我的同仁也會，當遇到一些狀況他也會ㄟ一ㄚ一直講這樣，還有一個解壓的方式是大家壓力很大時就要喝董月花的飲料，所以到下午就會說我要喝飲料你要不要，我現在壓力很大，我們叫飲料好不好。所以我會覺得是說我們壓力大也同時有舒緩的管道，所以比較沒有那麼大的...(B主任督導，頁14)

3. 能擔負責任

經整理督導者的訪談稿中發現，有三位中心督導者皆不約而同提到--作為一個督導者需有肩膀，要挺得住，除了必須擋住上級的壓力外，也能夠對下屬扛起應負的責任。

除了對內部，督導者對外部亦負有機構責信之擔當，不但須親自監督對外發表的內容，相對地亦必需擔負起整體機構服務的結果。一位中心主任督導提到，若一個主管沒有足夠的擔當能力，那麼旗下的工作員會相當的辛苦，故她在此強調了作為一個主管必須要有擔當的重要性。另外一位主任督導也同時提到一個好督導必須要有肩膀可以把該扛的東西扛起來。如果督導者有這種承擔責任的能力，讓社工員知道她們背後有督導在支持著，即可以更放心地去執行工作。

所以說當中間那個要有肩膀，要挺得住才行，要扛的起那些上面的東西。像如果沒有辦法全部擋下來，下面都不用作了。(D 外聘督導，頁 28)

因為你們出去的東西我都要看阿，我都要把關，因為出去的東西代表整個機構，所以這個部分是我要承擔責任，另外就是說如果說有什麼閃失的話，我也是可以承擔責任的。(訪問者：給她們有背後的支撐、安全感?) 對對。所以這個部分其實是讓她們也從這裡知道說，主管也是要有擔當啦，如果說一個沒有擔當的主管，其實下面的人會很累。(C 主任督導，頁 12)

我覺得那個好督導應該是能夠處理社工員反應的問題，給社工員支持，有肩膀可以把一些該扛起來的東西扛起來。(B 主任督導，頁 22)

(三) 協助解決困難

1. 在困難的時候協助社工員

在本研究中的督導者多提到，協助社工員的解決困難是督導者必須要做到的功能。無論社工員遇到任何的問題，督導者多表示自己會盡力來協助社工員所面對的困難與需求，這是作為一個督導者必須有的功能。但訪問中有位主任督導者也表示，有些是她自認沒辦法協助到的部分，也會詳實告訴社工員這是督導的限制，但身為一個督導仍會盡量採用不同的管道去試一試，因為這是一個督導應該作的。

嗯 就是社工員需要幫忙的時候給幫忙，需要支持的時候給支持，社工員如果需要的是發洩的時候就聽阿，我覺得基本上督導的功能是這樣。(B 主任督導，頁 15)

協助社工員嘛，在工作上遇到困難的時候。(E 內部督導，頁 19)

可是就是說其實我覺得那個督導的意義是每個人的工作有問題都可以被關照到，所以我覺得都可以被注意到。...我是那種，如果我真的沒辦法，我會告訴我的社工員這是我的限制沒辦法，可是，我們會用不一樣的管道去試試看。(B 主任督導，頁 15)

實際工作上你要能解決她的問題，就我剛講的，如果這個問題她也不能解決你也不能解決，就要機構的人出面來解決的話，你也要讓他有這樣的機會可以這樣的爭取。(F 內部督導，頁 8)

另外一個就是問題解決，個案問題為主，那其他就是說，可能他工作上的一個困境，比方說我們這邊會遇到修法或推動問題，或者是說妳跟別人協調的時候，或者是辦活動阿，可能會遇到一些困境阿，這時候或許就經驗分享，解決一些問題。(F 外聘督導，頁 7)

(四) 給予社工員發展與成長的空間

1. 自我的探索

基於社工員的自我發展需求，此位外聘督導者認為除了帶領社工員找到自己的方向是督導必須發揮的一項重要功能之外，逼工作員成長也是督導的要務。

第二就是跟他一起去探討，尋找方向，尋找可能，我覺得是陪他去找。（訪問者：所謂的方向是問題解決還是個人成長？）都有耶，不管他面對個案，或面對他工作的時候，陪他去找下一步。（訪問者：然後還有？）逼 worker 成長。大概是這樣。（D 外聘督導，頁 13）

可是我覺得我在作的過程會看到這部分，就是說自我的探索。可能因為我自己是心理諮商的背景，所以可能就很連帶的就看到這個東西，一個人在工作的過程中，還有他的生活過程中，跟同事相處的過程中，他也都一直在尋尋覓覓自己是什麼，然後自己少了什麼，進步了什麼，我覺得我就像鏡子一樣，如果他能夠在這時候講出來，我覺得我要像鏡子，要讓他看到自己這樣子。（F 外聘督導，頁 6）

2. 給予每個人發展空間和智性的成長

本研究一位中心主任督導者認為，督導的功能除了督促指導、承擔責任、給予協助、以及帶動組織氣氛外，也必須要給予工作員足夠的發展空間。而令一位基金會的督導者也表示，個人對於社工員的「潛能開發」相當有興趣，故也會給予社工員較大的自由展現空間，並透過不斷的鼓勵，也實際提出社工員的效能來激勵她們，以期產生個人持續工作下去的動力。換句話說，一個督導的功能還必須給予社工員足夠的自主性，讓她們有盡情展現的空間。

然後，還有什麼，我覺得最大的還是給予每個人都有發展的空間。（C 督導者，頁 15）

比較多討論的空間，她們可以自由發揮，然後以她們個人的特長去發揮她們的工作。我會覺得說開發她們的潛力，這是我很有興趣的。(E 督導者，頁 16)

那另外一個會枯竭是說我沒有成就感，我的自信心仍然很低，這是第一個問題。尤其以我來講，大家的知識水準是很高的，大家幾乎都是碩士，那個自我成就感的要求是很高的，再加上這份工作來講，她不是為了錢也不是為了利，社工的東西能賺多少錢，但要不是工作的意義跟使命感能讓一個人撐在這裡，那妳作不下去，所以對我來講，我作這個督導要幫大家能夠知性上的發展，能夠增加知性的累積，讓自己覺得有所回饋，在知識上是被回饋的，然後能夠自我實現，能夠認為工作是有意義的，對他的生命是有意義的。(F 外聘督導，頁 6)

小結

本節主要分析機構中的督導功能，並從受督導者與督導者的主觀經驗出發，試圖瞭解國內機構中的督導制度功能展現，總整如下表 4-1：

表 4-1 機構中的督導功能發揮

社工員	督導者
(一) 行政上的功能展現	(一) 心理支持與陪伴
(二) 工作技巧的指導與協助	(二) 行政督促與責任展現
(三) 鼓勵個人學習與成長	(三) 協助解決困難
(四) 給予支持與情緒照顧	(四) 給予社工員發展與成長的空間

從表 4-1 的初步整理，我們可見本研究中的社工員與督導者所提及的督導功能發揮面向相當雷同，總整後仍不出「行政、教育、和支持」三大範圍，但在詳細訪談的資料中，我們可進一步分析社工員與督導者在功能發揮陳述上之異同。

在相同性方面，「工作上的協助」是社工員與督導者對督導功能表現程度一致的看法，顯現出「工作上的協助是督導者必須發揮的功能」此一共識。但從兩方對督導功能的看法整理中，發現「理論教學」與「結構化的在職訓練」皆是較少被著重的部分。從上述的研究整理我們可以瞭解，北市婦女機構之督導功能的展現，也瞭解實務機構中在理論教學與專業教育功能方面的發揮偏弱。但是，在研究過程中亦有二至三家機構表示內部仍會不定期地舉行「讀書會」和「個案研討會」，而此「是否即為一種教育性督導的形態？」，又「讀書會和個案研討會帶給社工員的教育意義如何？」，此等都是值得再討論的議題。而我們如果將讀書

會和個案研討會作為一種教育督導之型式，那麼，從研究發現「教育功能發揮偏弱」的訪談結果似乎與實務面向有所不同，因此也可以讓我們進一步地思索，此「是否因為機構中的受督導者在教育功能面的認知上與督導者不同所造成的結果？」，抑或是「機構中的督導者對於社工員的教育訓練面真無餘力行之」呢？。

在差異性方面，多數受訪的社工員抓到較多的是督導功能乃在「行政功能」上，而支持、情緒照顧、和個人的學習成長，所呈現出來程度較弱；但若從督導者的角度出發探討督導功能時，發現督導者對於行政功能上的陳述較少，較多偏重在「心理支持」和「自我成長」兩方面，對督導者而言，「協助社工員的問題解決」與「關照社工員個人的心理耗竭、自我成就發展」上，會是督導者著重的目標。因此，從這些結果的差異性我們可進一步探討：「為何督導者所著重的心理支持面向，對社工員來說卻不是感受最深的部分？」，這中間的差異是不是來自於「處於不同層級角色的社工員與督導者之間所存在的地位權力關係作用」，抑或是有其他的因素影響著，此實為一個值得繼續深入探討的議題。

第三節 督導的型式：團督 vs. 個督

本節主要闡述機構內部督導型式，資料主要整理出二種型式：個別督導與團體督導。在本節中首先瞭解個督與團督二者型式的差別，主要探討個督與團督進行內容的差異和焦點所在，以澄清在個別督導與團體督導在機構中所佔的不同意義。其次，為探討其是否制度化，則再瞭解機構中團督與個督的時間是否固定，並整理出不同機構中的進行規則。

一、不同的處理主題需求：團隊議題 vs. 個人問題面

在本研究中，主要訪問社工員「請問中心督導的方式為何」等問項，試圖瞭解機構中的督導者主要是透過什麼途徑進行督導。研究資料整理後發現，機構中較正式的督導方式主要可分為二種，一種為團體督導；另一種為個別督導，而其中團體督導又有二種進行方式，一為工作會報；二為個案研討。經資料整理後發現，所有的機構內部主任督導者，皆以工作會報的型式進行團督，唯有外聘督導者，才採用個案研討的方式進行團督，僅此說明。以下就資料整理出機構內部個別督導與團體督導這二種督導型式的差異與內容。

(一) 需要透過團督處理團隊共同的議題

從資料的整理中可知，機構中的團體督導主題多以行政協調與工作報告為主，而社工員們必須透過團體督導的方式，才得以相互瞭解其他人的工作內容，並藉此可以相互給予支援，或協調討論一些機構內部的共同事項，而團體督導中

所能處理的事情多半以團隊共同事項為主，從這部分更顯出團體督導的必要性與功能性。

1. 這是大家都在的場合，可以一起檢視與協調工作

訪談中問及社工員「你們上一次督導會議在做些什麼」，一位基金會的社工員表示她們在會議中多半進行的是行政工作上的協調與討論，至於個案研討會比較細緻的東西，目前還未以此為團體督導重點。另外，其他的公辦公營與公辦民營的中心社工員也表示，中心是透過定期召開的工作會議，討論個人負責的業務，並進行工作的檢討與協調。

我們這個兼職的督導呢，她作的工作就是個別的話就比較會放在個別的個案工作的部分，那團體的話就協調我們這一組的一些行政工作，跟我們對於現在服務的方向的一些看法跟討論，我覺得我們會把重點放在這裡。……那我們開會比較大的方向都是會檢視一下大家現在工作的狀況，然後有沒有什麼我們三個人在一起要趕快先討論的，可能是這一組比較大的工作需要大家作協調的，方案的規劃，或者是行政，像我們最近就在處理那個表格，大家快要煩死了。（E 社工員，頁 9）

大家把自己手邊的工作作一些報告和分享，那一些可能需要給予資源或再澄清...作些討論。那個會議就是比較結構化的，然後在這個會議裡面我們二個管理員也有參與，因為我們的方案有需要他們支援甚至於他們有些管理的部分也需要讓我們知道。（A 社工員，頁 6）

（問：那妳們團都裡面有些是類似行政會議嗎？）有些像，比較多是工作協調。（B 社工員，頁 3）

2. 需要透過團督一同決定事情

在本研究的機構中，多數中心表示組織運作的方式乃以「團隊式」為主，因此必須以團體督導的方式，以解決問題並順利組織工作，同時所有工作人員也在固定的時期進行相互檢討並擬定機構未來的方向。

所以有什麼事情，不管是一個計畫的構思，還是說在執行的部分當中遇到一些問題，其實這個部分我們常常都是透過會議大家共同討論，然後大家支持，來作處理達成共識。所以在這個部分的話，如果說宗旨跟目標方向，這也是我們常常在內部不斷的討論的啦，比較多時候是透過團隊的討論。(A 社工員，頁 6)

就是大家決定要承擔的，那大家是有共識的，因為我們不希望案主去重複敘述那樣的狀況。那個就是大家決定要承擔的，不是我一個人決定要面對的。...就是說有些東西我們會大家一起討論，那有些事情我覺得是說就是要指定，就是要決定。(B 主任督導，頁 17)

3. 有機會一同彙整出共同的議題

機構除了可藉由團體督導協調工作並討論一些機構共同的事項外，也會藉由團體督導的機會彙整社工員手頭上所有的個案，抽離共同的問題，甚至發展問題解決方式與議題倡導的方向。正如訪談中二位受訪者所言，在機構中若沒有大家共同聚在一起討論的機會，則大家永遠不知道同儕工作的內容，更沒有機會發現一些案例的共通性與社會議題所在，因此督導者藉由團體督導的機制彙整相關議題，對於機構而言，其發揮了一件相當重要的功能。

但是因為你知道大家忙忙碌碌是看不到問題的，因為我以前工作過我知道，靜不下來，就像陀螺一直轉一直轉，我一直做我的個案也不知道你的個案是什麼，我們也不知道這二個個案有什麼共通問題，所以在我的工作裡面，我希望知道他們的個案然後粹取出一些共同的，或者是有價值的議題，那可能是我們必須先，就是我們必須先去知道說有這個趨勢，讓我們能去做這方面的瞭解跟研究。(F 外聘督導，頁 1)

團都的話其實我們的方式也是一樣，各自寫我們的督導內容，然後全部給主任，然後主任就開始會診，有沒有些共通性的議題，然後一起討論，或者是，如果沒有共同性，就相異性嘛，就當場處理。(B 社工員，頁 16)

(二) 個別督導提供社工員處理個人問題的情境

而除了團隊中的事項外，督導者也會對機構中的社工員進行個別督導，以解決一些發生在個別社工員的情緒壓力或其他問題。訪談中一位外聘督導者也透露，有些事情是不能在團體中講，涉及到個人隱私，必須個別談(D 督導者, 頁12)，所以在團體督導之外，有很多事情還是必須在個別督導中處理。個別督導的進行主要是督導者與社工員二者面對面的談話，其中個督中所處理的內容會以社工員個人為主體，與團體督導的動力激盪有所不同。

1. 提供檢視個人議題的情境

透過個別督導，督導者始有時間一一去看個別社工員在工作上的困難，以及檢視個人內在發生了怎樣的狀況。而個人檢視的工作，也僅有個別督導才能提供適合的情境，以處理這一方面的個人內在議題。

就是其實你在督導的過程中，妳會發現，有的人她有些困境，她卡住了，或她人生的一些經驗，她卡住了，那時候我就會做個別督導。(D 外聘督導，頁17)

然後另外一部份是個督，個督的部分的話我覺得也是，個督的部分的話我覺得比較針對自己的部分。(B 社工員，頁4)

我覺得我可能有些地方過不去，那我希望她幫我找一下大概是我的問題還是對方的問題這樣子。那她比較多的工作是這個。可是我們的時間都很久ㄋㄟ，大概是一個半到二個小時。(E 社工員，頁10)

2. 談論組織帶給個人的壓力

由文獻可知，督導的功能之一包括協助社工員的壓力解決，然而有些組織內部的壓力，尤其是關於「人」，或者是「具敏感性的事物」都是不能在團體中公開發露的部分。針對此，個別督導即提供了一具隱密性的環境讓社工員可以表露一些個人性的壓力，從個別的傾吐中，社工員可以暫時從中得到一些解放，透過此途徑也讓督導者知道社工員的壓力所在，才得以進一步地進行處理和協調。

那當然在個別的時候也會去談一些別的，因為別的比方說，我可能覺得這個，就是說她剛來的時候我可能覺得這個組織之前給我的一些壓力是什麼，我有跟她談這個部分，這個可能跟個案比較無關。（E 社工員，頁 24）

二、團體督導的特色

1. 大家腦力激盪，形成多元觀點

本研究中一位社工員表示，在團體督導中的討論情境易形成另外一種團體動力情境，許多中心內部的議題或年度計畫都是經由這樣的團隊討論激盪出來，而在團體討論當中，大家各自表達不同的意見與看法，也豐富了相關議題觀點的多樣性，這樣具「腦力激盪」特質的督導運作型式，也唯有在團體督導中得見。此點亦同黃源協（1999：369-404）所提團體督導的優點：社工員有機會可藉此接受大量的刺激與不同的觀點，矯正單一觀點的偏見或盲點。。

我覺得是說第一個，個督跟團都是觀點啦，在觀點上的差異，就是說，其實在團都的部分是比較多元，就是不同的成員會對問題有許多不同的看法，其實可以激勵我們作一些腦力激盪，這部分是在團都的部分可能會發現的。（B 社工員，頁 6）

如果說宗旨跟目標方向，這也是我們常常在內部不斷的討論的啦，比較多時候是透過團隊的討論...那就是像這些宗旨或年度計畫都是透過團隊的討論一起腦力激盪出來。(A 社工員，頁 6)

2. 分享大家的訊息，並相互學習

研究中的社工員表示，團體督導提供了一個大家相互討論的機會，個人可以藉由團督知道別人的工作經驗，大家可從彼此的討論與經驗交換中進行自我反思，也進而有所學習。

之後可能針對我們出去參加一些在職訓練作分享，或針對我們那個主任有去基金會的整各主管會議，她會作分享，作一些說明之後，之後社工人員分享上禮拜發生的一些事情，就不管是在職訓練或個案的處理或個案的服務狀況作分享跟討論。(C 社工員，頁 12)

然後團體督導那個部分，我覺得跟同儕督導有點像，不過一個是正式，一個是平常大家作討論，我覺得就是大家比較有各互相討論的機會，然後妳可以聽聽聽其他 worker 怎麼想，然後妳自己意見的一個澄清跟整理。(F 社工員，頁 4)

這個團督的另外一各功能就是我要大家交換訊息，也就是說你同時還要知道別人做的案子程度到哪裡，現在討論的內容是什麼，什麼叫專家證人，就是說我希望做智性的討論，教大家，也許大家沒時間去看書，並沒有時間去聊這個東西，可能你要成長，就一定要靠大家提供的資料給你，然後還有比方我參加這個研討會，這禮拜參加一個研討會，講到一個重點很棒，我跟你分享，給你一個智性部分的提升，這是另外一個很重要的部分。(F 外聘督導，頁 1)

可以提供很多同仁不同的看法，比如說那個個案是我的，那我可能會從我比較瞭解她訊息的一個提供來告訴他我現在這個 trouble 是什麼...那我另外一個同事，我覺得她會提出一些她的想法和觀念，我覺得那種彼此的討論阿，那比較像同儕督導啦，比較像是這樣子，然後她也會去反應說我現在的一個狀況，然後跟她所看到的有什麼不同。(E 社工員，頁 14)

3. 團體的支持—瞭解同事間都是相互關愛的

本研究中的一位外聘督導者表示，由於自己是心理諮商背景，所以趁著團體督導的過程，先以社工員的心情抒發為起始，大家先作心情上的分享與宣洩，爾後才開始進行個案研討或工作問題解決等部分。而在團體的相互傾訴情境中，每一位工作員除了發洩自己的感受之外，也藉此得到了來自同事間的關懷，知道大家都是相互支持的，這樣也有易凝結團體內每個人的關係。

我們每次來一定會分享，這段時間上次團督到這次團督之間你的工作的感受，是感受，感覺，感受，不是工作內容，這感覺大家就會講阿，譬如說工作很重、挫折、然後什麼什麼不知道頭緒什麼，哪有些人覺得說這段時間家裡剛好又發生一些事情，又卡著，讓我覺得心力交瘁，這樣子的講述之後，就會有些發洩，比方說我也會因此知道說，妳在這段時間的壓力是很大的，那有的人就會在這途中會哭阿，會難過阿，那當然我們，我是這個主持人，我不會直接急著去安慰她，我會讓大家去安慰她，甚至當然最後會有一個總結，用一些力量去幫她。（問：像一個團體？）對。因為我們需要的是，我的存在是偶而出現，那但是大家的存在對她來講意義會勝於我的存在，所以如果說她的支持，讓她知道說，妳能確定妳周遭的同事都是這麼關愛你，那麼對妳的意義會遠比我支持妳來的大多了，因為我不是一直都在妳身邊。（F 外聘督導，頁 2-3）

那我覺得在某部分需要一些鼓勵跟支持，那其實透過同儕的部分可以有一個學習，我覺得這三各部分可以得到一些激勵啦。我覺得那部分其實就是一個，覺得妳不孤單啦。（B 社工員，頁 6）

三、不定期的個督 vs. 定期的團督

而在督導的時間方面，個別督導多半是不定期地約談；團體督導則多是定期的進行，可以總的分述如下。

(一) 不定期的個督

1. 以自行約定為主

受訪的一位基金會社工員提到，她們組織中的督導方式之一為個別督導，但是因為基金會主要採組織團隊工作方式，常是發生問題時立即討論，並不會特別安排個別督導時間。有時候出現問題時，即可直接主動跟機構內的督導者表示需要個別討論的需求，另外一部份則是當方案的推行有固定的時程安排，督導者會分別跟每位社工員約定不同的時間進行個別瞭解。

然而這部分與文獻定義所提「個別督導是傳統的督導方式，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」(黃源協，1999：369)有所不同，從資料整理中可見，國內實務中的社工個別督導，還是以不定期的方式為主。

其實我們是希望每個月我們工作人員都可以跟督導去約時間，是自行約定的。(B 社工員，頁3)

我們督導方式第一個是個別督導，.....其實我們工作時是在一起的，我們比較是一個 teamwork 在工作，所以說可能即刻有發生狀況我就會直接作討論，倒不會說特別是固定的一個督導的時間。(F 社工員，頁4-6)

比較特別的是，我並不會去排個督的時間，基本上我都是利用團督。(A 督導者，頁2)

2. 很難有定期的督導時間

訪問中一位公辦民營中心的督導者提到，雖然自己期待應該有定期的個別督導，但是因為時間的關係，所以目前也僅能不定期地進行。而在時間約定上，有時候是社工員主動提出，有時候則是督導者主動向每個人約時間。

如果說個別約的部分，之前我期待有定期，可是就很難，因為時間。有時候她們自己覺得有必要跟我談，她們自己會講，因為我會讓她知道說你可以主動來，因為有時候我可能會疏忽了喔，看到的我也會跟你談，約各明天，或約各時間大家都談，每個人都有。(C 督導者，頁 7-8)

(二) 固定時間的團督

1. 固定每個禮拜或一段時間舉行

從訪談資料整理中可以發現，團體督導全有固定的舉行時間，因為大家必須挪出一個共同的時間一起討論，因此定期的機制成為很重要的部分。這可與不定期的個別督導有所對照。

在這個社工人員的會議裡面，原則上是一個月召開一次，就是比較非結構化的，然後可能大家覺得有需要提的負責業務，或是說是妳負責的方案是需要談的，那就可以提出作討論。(A 社工員，頁 6)

我們是定期的，每二星期會有一次那個團體督導嘛。(C 社工員，頁 4)

有，因為這樣子時間才能抓在一起，那目前的話我們是每個禮拜五下午。(E 社工員，頁 14)

我們每個禮拜會有一個工作會報，那工作會報的那個部分其實有點類似專業督導加上一個工作的一個報告跟整理。(F 社工員，頁 3)

四、外聘督導者常用的團督形式----個案研討

經訪談資料整理後發現，機構中的外聘督導者，全是以個案研討的督導方式為主，有一、二位外聘督導者會以讀書會方式輔助教學，另有一家基金會的外聘督導者，因為自身的心理諮商背景，所以在團督的過程中，會先以社工員的心情抒發為起始點，爾後才切入個案研討與工作解決的部分。但總的來說，外聘督導者的督導重點仍以個案為中心，團督的重點亦在協助與討論衍生自個案的議題。

1. 以個案研討為主

研究資料整理後發現，機構中的外聘督導者皆以「個案研討」的運作型式為主。而在一些發展中的機構，有些行政表格的部分仍賴督導給予部分協助，此時的外聘團督裡也會協助一些行政事項，但大致上仍是以個案研討為主。

目前大概是我們至少每二個月會跟老師有一次的團督，然後我們運作的方式是用個案研討的方式來進行。(B 社工員，頁 4)

那第二部分就是運用個案研討的方式，譬如說我們會輪流，譬如說會提出比較困難的案例作研討，那可能會有幾個人負責報告案例處理的狀況，案主的問題，一些困難，還有對社工員的衝擊，還有一些價值觀的挑戰之類，然後討論如何協助這個婦女，之後還要做成記錄。做成督導記錄，我們的型式是這樣子。(C 社工員，頁 13)

我們進行的方式就是很簡單，大概就是個案討論……比如說，A 個案 B 個案 C 個案，那 A 個案的狀況就大家討論一下，探討一下 A 個案的所有狀況，他們作的指引，社工員能夠在這個地方，目前遭遇的困難。討論完就討論 B 個案，大概就是這樣的方式進行，我們的督導大概都是這樣。(D 社工員，頁 6)

2. 讀書會的方式

除了以個案研討的團督進行方式外，一位中心的社工員表示她們的外聘督導者也會依據個案的特質，以讀書分享及討論的方式進行團體督導，搭配書籍和理論的團體討論。另外一位受訪的外聘督導者也表示會採用讀書討論的方式。

我們會選擇一本書、二本書，一本為主一本為輔，二本書來進行就是進行分享閱讀，就是讀書會的方式。那我們讀書會跟別人不太一樣是我們會抓我們的案例進去，我可能讀到憂鬱症，那憂鬱症這篇的時候那可能會舉例，譬如說某某，有些婦女案例她可能會有這樣的狀況，她可能會說要如何處理或他有些症狀的產生，因為光是讀書沒有辦法體會到。(C 社工員，頁 12)

譬如說我會開一些書阿，或是錄影帶阿…。我就會逼，譬如說是第幾次那我們要讀書討論，第幾次要做什麼。(D 外聘督導，頁 12)

小結

本節主要整理了北市婦女機構中常用的督導型式，資料整理後發現，在內部機構中，團體督導與個別督導是常被使用的兩種型式，結果同吳櫻卿(1988:68)對兒童福利機構中的督導型式探究，皆以個別和團體督導方式為重。而在本研究婦女機構的團體督導的型式中，內部督導者主要是以社工人員會議為主要的型態，外聘督導者則以個案研討的方式為主。團體督導與個別督導主要的差異在於處理議題的不同，在團督中，因為是大家都在的場合，故團督中多用來處理工作的協調與檢視、決議共同事項、以及萃取一些值得倡導或注意的共通性議題；在個督中，則多是處理個人的困境或談論組織面的壓力等。

在時間上面，團督由於需要大家共通的時間，故所有受訪機構皆定期舉行；而個督則具有即時性，社工員可依自己的需求約定安排個別督導。總的而言，機構中的團體督導較正式，有固定的時間與會議紀錄；而個別督導則較非正式，多半是臨時性的約談，也不一定有相關的督導紀錄。

在個督與團督的特性方面，個別督導的即時性與隱密性是可以推論出的優點所在；而團體督導的部分，經資料整理後可包括有「多元觀點的形成」以及「提供機構社工員們相互學習與情緒支持的場欲」。另外，訪問的過程中，有四位社工員也提到機構中非正式的同儕督導氣氛，多半是在吃飯、平常、或下班後的閒聊一些工作與壓力等，也發揮了另外非正式的一些支持性功能。

第四節 督導理論模式的探究

前二節討論了督導的功能與督導方式後，接下來則希望瞭解婦女機構實務中督導的理論模型。本訪談中，當問及機構中的社工員及督導者是否採行理論上之督導模型時，社工員表示並無特別感受，而督導者則表示並無採用理論進行督導。經訪談資料整理後本研究也發現，台灣婦女機構的督導實務內容，不同於理論上的督導模型，換句話說，督導者並未以心理治療為基礎，亦少以發展性的督導模型為重點，也沒有如個案管理督導取向般有階段性的督導作法與內涵。

另外，訪談中也發現，實務中的督導者也未以教學性的關係為主，取而代之的是一種對等的討論型式。在談論到理論之應用時，受訪督導的反應有：

1. 書上理論常過於完美化，不適機構中的突發性情境

訪談中有位督導者表示，書上的理論模型只能當樣版，實務上的機構內問題解決其實無法如書上所言一步驟一步驟的操作。

（研究者：但妳不會像書上寫的這樣子去作？）不會，我覺得那個很沒有人性。我覺得那是樣版，就是那個機構很平順的時候是可以，可是通常我們要去解決機構很多問題，其實比較不是那麼順利，不太可能如書上所言一句一句，我覺得不太可能。

（D 外聘督導，頁 11）

2. 督導的內涵多從自己摸索得來

另外，一位中心的主任督導者並表示，督導的實務內涵並無法從社工教育中得到相關的訓練，故多半是自我的摸索而得；有一位中心的主任督導也表示，督導理論課程其實沒有什麼幫忙，她自己的狀況較多是經驗的累積。而訪問中所有

的督導者亦皆表示，在晉升督導時，並沒有受過相關的督導課程，自己在實務上的督導方式，多半是經由個人經驗而來。

因為督導的訓練大概都是你可以想見是外面的一些課程，不過我覺得外面的課程很有限啦，還在講督導理論其實沒有什麼幫忙。(B 主任督導，頁 9)

妳在這個過程裡面你要自己摸索，妳要自己去思考妳要當一個怎麼樣的督導，妳要給社工員什麼？然後妳要能夠作什麼。...所以就是說妳當一個督導者，妳除了原有的社會工作概念知識妳要有之外，妳還要去因應你這個業務的執掌你所需要的一些專業的知識，所以後來我還要去懂電腦，我還要去懂什麼婦女組織，我還要去懂什麼方案管理，我還要甚至去懂什麼那個婦女文獻阿，然後什麼...各方面。...那個部分實在是沒有辦法從原來的社會工作教育裡面給的。(A 主任督導，頁 5)

我唸書的時候沒有督導的課。(研究者：妳在成為督導之前是否有經過什麼樣子的訓練，或者是說自己...?) 沒有。(D 外聘督導，頁 12)

雖然婦女機構中的實務督導者並未採用系統化的督導理論，但將研究資料經過取同存異的整理後發現，我國婦女機構中的督導者展現了另外一種以問題解決為取向的督導模式，主要是以社工員為中心，內涵包括個案管理實務與方案執行上的問題處置。

本節的討論將分二部分：第一部份則先從督導者的實務內容中，整理出國內婦女機構常用的督導模式；第二部分則進一步討論督導者為何會採用這樣的督導方式。

一、以問題解決為中心的模式

在研究資料的整理後，本研究依機構內部常採用的督導進行過程與重點呈現以下的整理：

(一) 進行的過程

1. 問題的出現

本研究中的婦女機構督導的中心著重在問題點的發現與解決，當社工員有工作上的問題出現時，便會向督導者提出督導的需求。一位受訪的中心督導者表示，自己主要的管理方式也是以「看到問題」為主，另一名受訪的社工員也表示，在中心的督導過程中，主要是起始於問題實際發生時，爾後再與督導一同解決問題。故在本研究所提「以問題解決為中心」之模式裡，將「問題的出現與發生」，歸類為督導進行的第一階段。

就是實際上發生問題了，然後一起去解決。...主要是你自己針對有問題了，就跟她約時間 (F 社工員，頁 4、5)

偏重在個案問題。(D 社工員，頁 10)

我只要一有事，我就會趕快去問，趕快去作討論。(B 社工員，頁 16)

譬如說我在從事方案有困難或怎樣我會跟她溝通。...有困難的時候跟她講。(C 社工員，頁 8)

我的管理比較是看到問題，跟同仁討論。(B 主任督導，頁 10)

隨時就是說有各個案有怎樣的情況，那可能其他個案也會發生...，就是隨時有問題大家提出來。(E 內部督導，頁 3)

所以這個就是說問題導向，如果有人提出來，那剛好借這個機會，我們就探討出一些方法。(F 外聘督導，頁 10)

2. 社工員的主動表達

當社工員本身認為在工作上發生些問題後，本研究受訪的社工員皆表示會主動向督導者表達問題，並尋求協助。另外，從督導者的訪談資料中，也發現督導者是以開放性的態度接受社工員的主動前來，但至於督導者「是否會主動發覺社工員的問題並積極介入」的問題，本研究中僅有兩家的督導者表示會「盡量」主動介入（E 內部督導，頁 6），或不定時關切社工員是否發生問題（B 主任督導，頁 10），但是本研究整體資料所呈現出的督導主動性仍不夠強烈，故總的來說，無論是從社工員或督導者的觀點，本研究的婦女機構督導進行仍以社工員主動性的展現為主體，在社工員單方提出督導要求後，整體督導模式進行至下一部分。

有些狀況時告訴她，她可以隨時作個督。（C 社工員，頁 3）

可能大家覺得有需要提的負責業務，或是說是妳負責的方案是有需要談的，那就可以提出作討論。（A 社工員，頁 7）

我就覺得，我就是主動要求說我需要這樣子的一個督導，然後她就跟妳排時間，就是跟妳約各時間來處理這樣的狀況。（F 社工員，頁 8）

她們社工會很主動講，講出來之後再一起討論。（D 外聘督導，頁 8）

就會直接問，...，像 A 社工員會回各頭就說她要問什麼問題，那 B 社工員會說「督導妳可不可以給我幾分鐘」。（B 主任督導，頁 14）

有時候她們自己覺得有必要跟我談，她們會自己講，因為我會讓他們知道說你可以主動來，因為有時候我可能會疏忽了喔。（C 主任督導，頁 8）

就在督導的時間問問題。（E 內部督導，頁 3）

就是說我覺得我可能有些地方過不去，那我希望他幫我找一下大概是我的問題還是對方的問題這樣子。（E 社工員，頁 24）

3. 「督導者--社工員」相互討論的過程

經由社工員主動向督導者表達問題的發生後，皆下來的問題處理過程主要是以相互討論為主，經過討論溝通，讓督導者瞭解社工員的困難。在本研究的資料整理中，發現所有的受訪機構皆是以「討論」的過程方式，表達個人困難，討論主要藉由團體或個別督導的情境，督導者在其中也會提出一些想法與協助的作法，讓社工員所面臨的問題得到處理。

從文獻上的督導模型（Goodyear, 1992）來看，本研究之婦女機構中所採用的督導模式，相當不同於傳統督導理論以「教-學」為目標的方式，也不同於心理治療、個人發展、社會角色、個案管理、或女性主義為中心等督導理論焦點，而是採二人對等式的討論，以問題解決為目標的實務模式。

提出來討論，還有她個人對工作上的問題、想法都可以提出來討論。（E 內部督導，頁 3）

是經過一個討論的過程。（D 外聘督導，頁 8）

我們會一起討論。（C 主任督導，頁 9）

譬如說我在從事方案有困難或怎樣我會跟她溝通，她可能會討論這個方案是不是要去修，如何去協助，還有一些控管，一些進度、流程阿，她會比較，會看，會去詢問你的工作進度。（C 社工員，頁 8）

督導我會先提我現在比較麻煩的，或是說狀況比較麻煩的案子會先跟他討論。（E 社工員，頁 11）

比較多會是個案的處遇上面，跟我自己在方案執行上面面臨到的一些困境……，大概就是這些來作討論。（B 社工員，頁 19）

就來作討論，或是直接，妳可能就不會特別約。（F 社工員，頁 5）

4. 督導者的處置（功能展現）

在瞭解了社工員的問題與困境後，督導者便開始針對問題進行相關的處置，而這個處置的部分事實上亦是一種督導功能的展現，在此最後一個階段整合了督導的功能發揮，因為督導者在協助社工員的問題處置當中，即包括了行政上的工作調配、給予休假、轉介處理、和社工員個人的心理撫慰等，這些也正是本研究中實務督導者內涵的功能所在。總的來說，本模式最終的目標乃在協助社工員問題的解決，並給予個人持續工作的動力。

那我會用其他的狀況去處理，譬如說用目前的狀況去減輕她的工作負擔，讓其他的工作人員瞭解她現在的壓力很大，是需要去撫慰的。（B 主任督導，頁 18）

我比較多是說，在個案處理方面，我覺得不管是在關係上面，或是在資源連結上面，我覺得我們沒有辦法再繼續下去，然後我想說這個部分的話我該怎麼處理，是該繼續努力呢，還是要轉其他適合的工作人員作，還是把她結案，還是幫她作轉介。（B 社工員，頁 16）

我覺得某種程度上就是我提出我的困難跟我的問題，然後進一步去澄清我到底實際上工作發生什麼困難，因為對我來講，其實我也不是那麼清楚，到底是有內在的部分，還是實際工作量太大了。所以可能就是去檢視妳實際工作作哪些，然後發生什麼狀況，然後妳的情緒是怎樣的一個狀況，然後再去，我們再一起討論出我的問題在哪裡，然後決定試試看先把 loading 減輕一點，然後再觀察狀況怎樣。（F 社工員，頁 15）

總的而言，本研究彙整出的「問題解決中心」模式包含四個進程—問題發生、社工員主動求助、相互討論、督導針對問題給予處置。此四個進程間環環相扣，相互連結，從訪談資料中可見，此進程表現出來的一致性與整體性。

(二) 模式運作的要素

本研究中所萃取出的「問題解決中心」的模式，除了模式進行的過程外，更可以從資料中發現有助於此模式運作的兩大要素，包括：「強調此時此刻」與「團隊的氣氛」。以下則分別說明如下：

1. 強調此時此刻的處理

在資料整理中發現，督導者和受訪者皆相當重視問題的即時處理，又因為個案的問題常常是突發的狀況，所以能夠在當下的問題發生時得到處理，是此模式的要素（特色）之一。本研究中的一位基金會之督導者表示，中心業務繁多的情況下，事務若不立即處理將會造成心理負面情緒的累積；另一位公辦民營的督導者也提到，對於問題是以立刻討論的方式處理；最後另一位基金會督導者也表示，當下的問題處理可以帶給社工員最大的學習，故她相當著重問題的即時處理性。除了這些理由外，從社工員的觀點切入可以發現，當遇到問題時個人也會即刻性地想要得到協助。從這些資料整理可看出，及時的處理問題之重要性。

我比較喜歡立即處理，因為太多的業務，一下子就過去，然後如果當不管是工作員，自己也是一樣，碰到一各困難，當時會很生氣阿，或是怎樣煩惱的狀況，或是你沒有去處理的話，過去，其實那是一種累積，好像一塊小石頭，在你心裡。（E 內部督導，頁 6）

如果我覺得這個問題要立刻講的，我會跟同仁討論，你那個個案要不要跟我討論一下，或者就是說，「你這個個案現在怎樣了，就直接問。（B 主任督導，頁 10）

就直接問她，就會給你一些協助。（F 社工員，頁 5）

只要一有事...就趕緊說「主任妳現在有空嗎」，我說我可能需要跟你討論什麼事情，那就變成是臨時的。（B 社工員，頁 16）

2. 團隊開放的氣氛

團隊的氣氛是影響「社工員是否敢主動表達問題」的因素之一。在本研究的六家受訪機構中，可以感受到這些組織內部展現出開放的團隊組織氣氛，以及跟督導者良好的互動關係，在這樣的氣氛下，將有助社工員開放性的主動表達問題，與尋求協助。從本研究的「問題解決中心」模式的進程中，受訪的單位中的團隊氣氛是允許社工員自由表達的，也將有助於問題的解決與督導的功能展現。

我會比較站在說，是朋友同事之間的立場，如果他們本身的問題在工作上，我們社工員都還蠻能夠談的像，比如說他們碰到的困難，他們一定會說出來。（E 主任督導，頁 6）

如果有困難我就是，這部分就是讓妳知道，然後請妳來協助我，就是可能在關係上來說其實是暢通的。（B 社工員，頁 13）

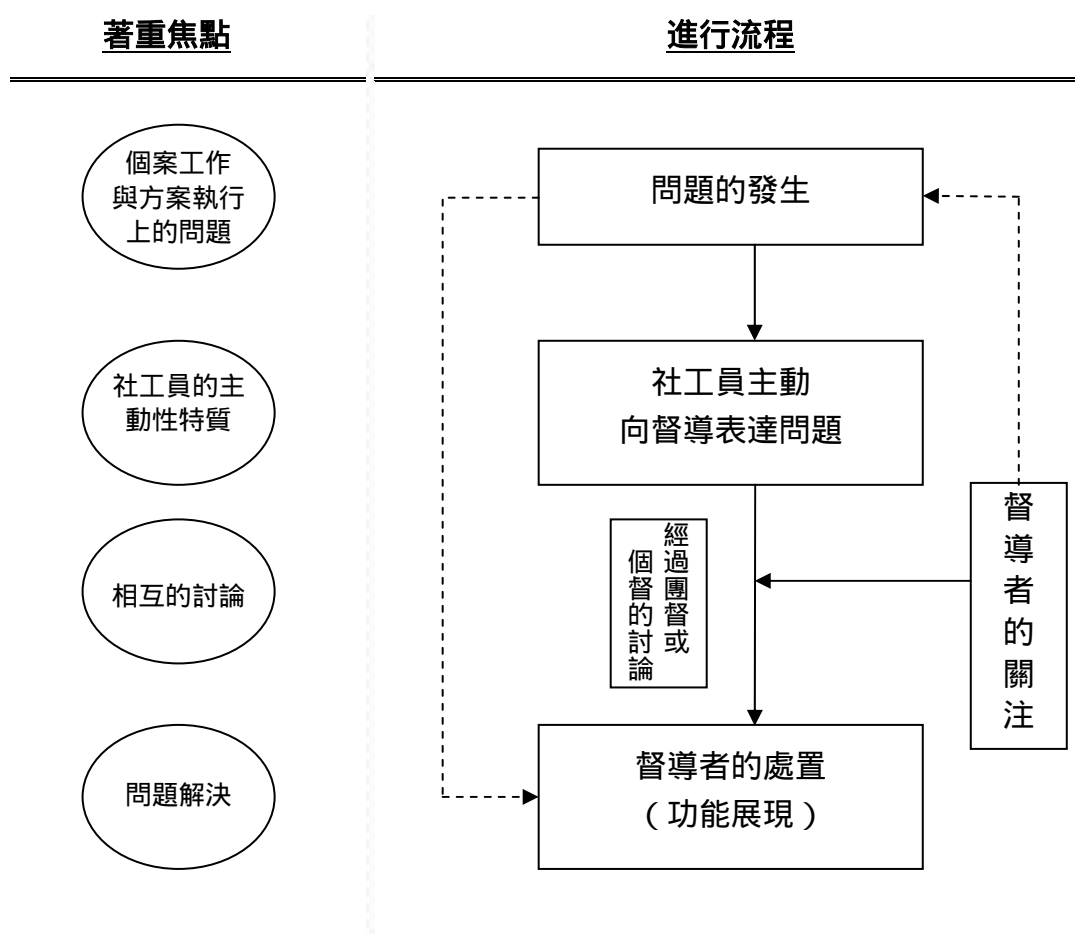
當然因為我們平常的關係很好，所以即刻有問題的時候，所以妳即刻發生怎樣的困難跟情緒的狀況她大概就會知道，就即刻來作處理。（F 社工員，頁 8）

工作中有某某工作人員遇到個案的工作狀況的話就大家一起討論看怎麼處理。或有某些遇到挫折的時候，那可能其他人會給予支持和同理。因為可能是我們工作人員會，就是說個性比較合吧，那種同儕氣氛。（C 社工員，頁 6）

（三）問題解決模式的動態圖形化呈現

在整理了國內女機構常用的「問題解決為中心」的督導模式後，以下本研究將其繪成一動態圖示如下圖 4-4，以更澄清上述的督導模式進程。

圖 4-4 問題解決中心之動態化圖形



上面的圖形表現出四個主要的階段：

第一階段：問題的發生，主要關注社工員自身的個案管理或方案的工作上的問題；

第二階段：由社工員主動向督導者表達問題所在，並請求協助或支援，在此階段

著重的焦點在於社工員的主動性展現；

第三階段：問題的討論過程，主要是透過團體督導或個別督導的場合表達，在本

研究的受訪機構中，多以個別督導或即時表達問題為主要方式，而此

階段的焦點在於督導者與社工員間共同的相互討論；

第四階段：是針對問題的處置，督導者在瞭解問題與相互討論可行的解決方法後，將會對問題進行最後的處置，此階段並不表示問題可獲得完全的解決，而是在督導者可行的能力範圍之下，督導者會對社工員的問題研擬出最可行的實務解決方法。在此階段的焦點即為問題的解決，而在整體的過程中，我們可以看到督導者在行政上、情緒支持上、與教育上的一些實務功能展現。在此督導取向中也正好整合了上述兩節所討論之督導功能與督導型式。

以上值得說明的是，雖然本研究有三位機構督導表示會主動視察社工員問題所在，並進行處理，但經過實際資料處理發現「督導的主動性表現」較沒有「社工員的主動性」來的多，故在本圖中以虛線表示督導者仍會主動關注問題的發生，並進行處置，但是在整個模式中，仍是一較不顯著，尚待進一步資料驗證的部分。

在本研究的訪問過程中，所有的社工員表示機構中的督導並未採用什麼樣的理論，且在這方面也沒有特別的感受，再從督導者的角度切入時，她們也表示沒有應用如書上所提之督導理論，雖然如此，但經過資料的整理與歸納，本研究發現國內的婦女機構督導仍是有一模式所循，受訪的六家機構中皆展現出「問題解決」的取向，無論從社工員或從督導者的觀點皆顯示出此一共同的督導過程取向。換句話說，督導者雖然沒有採用書籍上的督導理論，但是也根據自己的法則折衷發展出一套適用的督導模式。

(四) 問題解決學派的平行過程與同型性運用

平行過程(Parallel Processes)是指在督導中複製那些受督導者在治療過程中所發生的產物，此過程即是把案主-受督導者間的動態關係反射成受督導者-督導者的關係上，這也是心理動力督導中的主要概念。在此我們可將平行過程擴大應用，並選用同型性(Isomorphism)一詞來描繪兩結構間的對應形態 (Bernard & Goodyear, 1997 : 61-65)，也就是說，我們可以將督導過程視為與案主工作過程中的同型，並藉由督導過程讓受督導者有所學習，進而應用在與個案工作的過程上。本研究中，受訪之督導者與社工員們雖然表示並無應用何種督導理論形態，但在研究的資料萃取中卻看到機構以問題解決為導向的模式展現，並與社會工作理論文獻中之「問題解決學派」有許多相似之處。

在社會工作實務理論上我們知道有所謂的「問題解決學派」，此學派不同於 Harris Perlman 的 4Ps 觀點，而是一種強調問題解決中心的實務工作進程。該學派認為：個人是會不斷改變與成長的，而人類的生活是一連串問題解決的過程，如果一個人沒有辦法運用他過去的經驗或所有的資源解決問題時，他將會需要其他人的幫助，所以問題解決的過程可以視為案主與社工員共同合作，以找到問題解決的方法。而這些步驟包括：

- 1.案主必須察覺需要並界定問題；
- 2.在設定問題解決的目標後，開始蒐集與問題有相關的資料；
- 3.社工員與案主合作共同討論回應方法與解決方法；
- 4.問題的解決與評估。(Compton & Galaway, 1994)

本研究發現，督導者所採用的問題解決過程實際上對於社工員而言也是一種同型性的運用，社工員在督導過程中也學習到了督導的問題界定與解決技巧的能力，相對地也可應用在個案工作的過程中，形成一個平行過程的教-學機制。但是因為這樣的機制缺乏系統性的應用與規劃，故在整個實務過程中，社工員對此感受並不深刻，但相信仍存有潛移默化的作用。

二、督導者採用督導方式的理由

除了以上萃取出的督導模式之外，研究發現，機構中的督導者也採用許多制式與非制式的督導方式來瞭解社工員的工作進度、協助工作進行、以及確保工作將在期限內完成等。本研究中間及督導者「您如何知道社工員的工作情況？」此一問項時，受訪的兩位中心主任督導者表示，她們主要是以「閱讀書面成果的方式」來瞭解社工員的工作進度與品質（*B 主任督導，頁2；C 主任督導，頁2*）；除此，她們也會在日常的時候隨時的用眼睛和耳朵注意，瞭解社工員的工作情況（*B 主任督導，頁3；C 主任督導，頁2*）；另外，督導者本身也會採用明訂各項制式的規定好讓社工員有「規」可循（*B 主任督導者，頁3*）；也有一位中心督導者表示，會在方案的期程內關心社工員的進度並給予提醒之（*A 主任督導，頁3*）而當督導者發現社工員在工作上遇到瓶頸或困境時，除了給予實際的資源解決問題外，也會給予心靈上的激勵（*E 內部督導，頁17*）在電話進行中遞小紙條（*B 主任督導，頁2；C 主任督導，頁2；E 內部督導，頁6*）或教導社工員寫期程（*C 主任督導，頁12*）等。這

些零零總總的督導方式，雖然未呈現出系統化的結構，也較偏向管理和行政方面，但也確實呈現出在婦女服務機構中的督導者採用的督導方式內涵。

在瞭解了北市婦女機構中採用的督導模式與各類管理方式後，接下來本研究則從督導者的觀點切入，瞭解督導者在選擇採用的督導方式時的考量原因，以「為何您會採用這樣的督導方式？」一問項詢問督導者本身，來試圖瞭解督導者選擇採用這些督導方式的源由。經過資料歸納整理後有下幾點：

(一) 個人經驗

1. 自我生命上的經驗累積

研究中的督導者多表示，她們的督導方式是由自身經驗累積而來，這些經驗包括工作經驗、受督經驗、實際督導經驗等，甚少基於督導專業訓練課程教育。此結果同翁淑卿（1995：95）對市政府內的督導制度調查研究指出，社會工作督導者大多是在直接服務領域工作多年後，由他們對案主提供照顧的能力、知識、和經驗而成為督導者，如此背景往往在晉升督導時缺少專業教育與訓練。亦同於李玉華（1997：108）對兒童福利領域之督導研究指出，督導工作知識與技術習得背景主要以在工作經驗中習得為主。

本研究受訪者所謂的經驗累積也包括修正自己過去不佳的經驗，截長補短後展現出自己覺得最好的督導方式。另外一位督導者更表示，自己在教會中的團體帶領經驗，也相當有助於自己扮演領導者的角色，而此領導者的角色事實上亦有助於機構內「問題解決模式」的運行。

可能是累積吧，我以前在學校我畢業後是有在學校當助教，所以實習生的督導，然後另外其實是有段時間就離開領域，但是一直是在教會裡頭，因為我是教會的師母，所以扮演那種 leader 的角色是常常，...當然除了這個部分，這個部分都有課程機會參加，...我覺得這個部分是一直妳生命上的累積過來的。(C 主任督導，頁 8)

那我自己的狀況比較是經驗累積，就是被督導經驗和督導經驗的累積。剛畢業的時候到家扶中心，然後到 AA 醫院作醫務社工...然後我在 AA 醫院工作將近五年，然後離開 AA 醫院去 BB 醫院作社服部主任，然後剛開始作督導當然是很挫敗的。.....應該叫做「過去的督導經驗修正我不喜歡的部分」的經驗，然後展現出自己的部分。(B 主任督導，頁 9、19)

然後再來另外一個部分是來自於自己工作上的一個體驗，自己剛開始的時候就有一些同儕的經驗，然後會覺得這樣用討論的方式比較能...對，所以後來我就選擇這樣的方式。(D 外聘督導，頁 11)

以前的經驗，還有我自己想的，跟他們督導了以後也一直修正，一直修正到覺得說者樣子可能比較合適，所以都有耶。(F 外聘督導，頁 7)

2. 受過去督導者的影響

本研究一位基金會的督導者陳述，自己的督導的方式主要是學習自己過去在國外工作時的督導者。另一位機構的外聘督導者也表示，自己的督導方式主要是因為過去的一些工作經驗而得來。

另外一方面是我在國外的時候，我的督導影響我。(E 內部督導，頁 4)

我只能講說我沒有進社福機構之前我有做一些工作，應該是我以前的教授，也用這樣的方式對待我。...(D 外聘督導者，頁 11)

3. 自己覺得好的就做

經資料整理後發現，本研究中的督導者多是從個人經驗和認知出發，只要是自己認為好的，應該去作的，就會照自己心中的圖像進行督導工作。研究中有二位督導者表示，因為自己也從事過社工相關的工作，社工員可能遇到的工作困難

自己也都曾經歷過，所以她幾乎可以預見社工員可能的困境所在，也可依據自我的經驗給予解答和引導。

其實我覺得，我自己覺得督導其實在提供很多自己的經驗...其實他們遇到的很多問題我都遇到過，我就比較可以告訴他，曾經，應該是，有可能是怎樣，有可能是怎樣。(D 外聘督導者，頁 13)

我覺得那比較是在，我覺得可能我的認知裡面覺得好的督導應該要作這些事，該扛的扛起來。(B 主任督導，頁 19)

(二) 與機構特質和個人性格有關

1. 因應機構的工作方法

督導者所採用的督導方式除了跟個人經驗有關外，一位公辦公營中心的督導者也表示，自己的督導方式主要是跟機構工作方法有關。因為此公辦公營機構的業務性質乃以間接服務為主，直接隸屬於公家單位，以方案辦理和公文往來為多，所以在督導的方式與風格上，明顯與直接服務性質的單位有所不同。

第一個是跟機構工作方法有關。...那可能也跟這個機構特性有關，如果我今天是作個案的東西，我想我可能會有不同的督導風格。但是因為是機構的特性，所以妳也沒有辦法去指定說，什麼東西就是怎麼樣，怎麼東西就是怎樣。(A 主任督導，頁 9)

因為如果說你要叫我講說在別的機構作督導跟在這個機構作督導有什麼不一樣，其實有不一樣的阿。(B 主任督導，頁 19)

2. 督導者的個性

除了上述提之個人經驗與機構工作方法之外，本研究中有三位督導者表示還有自己的個性因素，影響自身採用的督導方式。因為自身是一個比較不喜歡權威

式的教育，所以在當自己作督導時也會避免權威的態度。除此，督導者的個性較為寬鬆，或對事物的要求本來就較嚴格等，都會影響自身所採用的督導方式。

第二個可能跟我的個性有關。我曾經也一度懷疑我自己不勝任督導，因為我不太會盯人家。而且有時候我同仁有時候會跟我講，妳為什麼不盯她一點，我說盯什麼盯阿，都大人了還要我盯。(A 主任督導，頁 9)

因為我從小就是很叛逆，我不喜歡權威的教育，...今天我不管我做了小小的主管工作，站在這樣的職務上，我的態度也是一樣，我不喜歡用權威的方式來處理一些工作上業務上的困境吧。(E 內部督導，頁 4)

我覺得一方面是個性啦。(B 主任督導，頁 19)

(三) 督導者的自修

1. 讀了幾本相關的書

一位中心主任督導表示，自己的督導方式除了來自經驗累積外，另外也會參考一些相關的領導管理書籍進行自修。另一位外聘督導者則表示自己則有閱讀一些社工督導相關的書籍，或許其中也包含著潛移默化的功能。

讀了幾本跟社工督導有關的書。(訪問者：你會採用那些東西嗎？)不會。(訪問者：為什麼？)也不能說不會，我覺得讀書就有潛移默化的功能。(D 外聘督導，頁 11)

所以會有我自己可能也包括一些領導方面的書我也喜歡看。(C 主任督導，頁 8)

小結

本節主要探究北市婦女機構中的理論督導模式，研究發現，機構中的督導者多無經過正式的督導訓練，所採用的督導方式主要是依據自身過去的經驗累積和自修得來，皆無採用正式的督導理論模型進行督導。雖然如此，本研究在經過資料的整理後仍發現國內機構中常用的督導模式，既不以心理治療為取向，也無依社工員的年資而有明顯差異，更沒有系統性的理論技巧教授過程。取而代之的，是以「問題解決」為主的模式，關注「問題的發生與解決」。而此模式運作的特色有二：強調此時此刻，以及團隊的開放氣氛。此時此刻的問題處理有助於社工員的學習與順當之後的工作進程，而團隊的開放氣氛是有利於問題及早被發現的情境，因為若是一個封閉的氣氛，社工員便不能主動的提出問題，而是把問題壓抑下來，若此時督導者沒有主動警覺，便可能發生傷害案主的後果。

第五節 督導實務的障礙與建議

本節乃從督導者與社工員的主觀看法出發，探究一個好的督導制度應該如何配置，需有怎樣的條件，才得以給社工員最大的幫助和展現空間。首先探討目前組織中督導功能發揮最常面臨到的阻礙。再者從組織的層面出發，闡述組織相關的督導設計與規劃；最後以社工個人層面為主，進一步探究除了組織環境外，還有哪些需要相互配合的個人議題。

一、目前督導制度的缺點

(一) 對社工員而言-專業學習的獲得較少

本研究中除了訪問社工員所接受到的督導之外，也問到「您的督導是否符合您的期待」，多數的社工員表示符合了八、九成，但仍有一些部分是社工員覺得督導者較沒有顧及到，甚而可能是督導制度上的一些問題，可分述如下。

1. 給予的專業成長較少

從本研究整理出的督導模式發現，社工員多是發生問題後才主動去找督導者，如果沒有發生問題，通常不會被提醒或發現。在繁忙的工作中，這樣被動型態的督導方式將比較缺乏專業方面的細緻討論，多半只是大家努力作，然後有問題再一起討論而已，這樣也讓社工員較缺乏工作技巧上的精鍊與學習。研究中有位公辦民營中心的社工員提到，由於機構內部沒有督導，單僅靠外聘督導，而外聘督導至機構內的次數又相當有限，機構督導功能發揮不足的情況下，讓機構內工作員感覺自己較沒有專業成長。

可是對妳的實際的專業努力的比較細緻的討論可能就像剛講的，妳都沒有發生大的 trouble，可是妳都沒有去檢討自己的工作方法，或者是說如果妳自己不主動的去說妳的狀況的話，如果別人沒有發現，其實妳也沒有去檢討的機會，所以其實它很彈性，但某種程度上就是比較沒有結構，那可能就是妳的 worker 比較主動一點的去 reach，去得到妳想要爭取的部分。(F 社工員，頁 9)

其實我們比較少有教育的機會。……我覺得新的理論阿，其實比較少耶，她(督導者)會不斷 repeat 會談的技巧，可是我覺得這個部分是我比較熟悉的，所以因為我們沒有辦法一直重複，就是每次個案督導的時候，她會把這個二個拿起來說一說。(E 社工員，頁 17、22)

其實我已經工作了這麼多年了，可是我老是覺得其實我沒有什麼能力~我覺得我的成長非常的有限，這是非常可惜。……督導這麼久還是，他們給你的東西其實有限，因為一個月來一次，一年只有 12 次，那這 12 次你能有的成長真的非常少，變成我會覺得社工的專業妳是沒有辦法成長。(D 社工員，補頁 12)

她們(社工員)也覺得說，其實好像教育的部分我自己也沒有執行到。我說真的很難，因為在我們中心那樣的一樣工作型態、跟工作模式、跟工作內容裡面，妳要我去教育你們，我自己都在摸索，我怎麼有機會去教育你們。(A 主任督導，頁 10)

2. 非能力取向的遴選方式

訪談中一位公辦公營的中心社工員提到，由於公部門在督導升任與遴選的標準多以年資而非能力取向，使得中心督導者在相關的服務技術上其實也不是相當成熟，能帶給社工員的事物相當有限，這是她覺得一個制度上需要被改變的部分。此點亦同於翁淑卿(1995:96)對市政府社工員的督導研究指出「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之情形。

我覺得這因素有很多，譬如說缺乏一個被培育當一個督導的一些訓練管道。反正在公部門裡面年資夠，或者是說妳在經歷方面夠，長官覺得 OK 那就可以升任督導。(A 社工員，頁 3)

(二) 督導者的觀點-功能發揮的限制

在研究訪談中，雖然多位中心督導者表示自己做到的督導程度還頗高，機構上級也給予督導者足夠的施展空間，但仍有些是督導者想作但卻有所限制的部分。故本研究主要以「機構有哪些限制，讓你比較沒辦法全部發揮那些理論上的督導功能」問項，試圖探究督導者在機構中無法發揮理想中的督導功能之制度性阻礙為何。

1. 經費上的限制

一位基金會的督導者表示，雖然她認為督導應給予社工員相關的身心療養與自我成長課程，自己也一直想給予社工員這些課程，但礙於經費上的不足，所以這個方面一直無法實現。另外一位公辦民營的中心的主任督導也表示，雖然認為需要給予適當人員的職務升遷機會，但由於經費的關係，目前尚在討論當中。

大概就是我們的經費有限喔，像比方說我希望能夠為社工員開辦一些課程，身心滋養的課程，但是我想顯然是我們機構裡沒有那麼多的經費，不過我還會再跟執行長談這個事情。(E 內部督導，頁 19)

我們其實中間有層級啦，可是因為我們，我跟我秘書長討論過，有人應該要有升遷的機會了，可是現在卡到是經濟不緊氣，我們沒辦法發薪水，所以沒辦法作那個人員的升遷。(B 主任督導，頁 22)

2. 進行督導的時間有限

本研究中發現，「時間不夠」是所有督導者常提到的限制。在內部督導者方面，由於個人集行政與個案督導於一身，所以在時間上面常必須因此而相互

排擠。另外，基金會內過多的業務也常使的督導者分身乏術，因而相對地減少個人督導的時間。在外聘督導方面，亦礙於定期至機構內的時間有限，故僅能發揮問題解決的功能，很多督導者想要作的部分皆礙於時數，和定期督導的限制，常常無法有足夠的時間——帶領社工員進行自我探索與成長。

不管以前的累積，還有未來要作的，就是一一直在業務上轉，包括今年第十年我們作一些事情展覽，整理很多的資料。所以我本身想要作一個督導，像剛談這些問題，都沒有完全的發揮，因為業務把我綁住了。(E 督導者，頁 20)

然後個案記錄非常多，我根本沒有辦法看。那些後來變成他們例行的一些個案我變的沒辦法看，我只有看出去的東西，但那些轉介的東西就已經很多了，或是公文，要申請補助的或是什麼的，就有很多需要看的東西，一般的服務紀錄，日常的那種記錄就沒辦法好好的看這樣。(C 督導者，頁 3)

我覺得時數不夠。(D 外聘督導，頁 13)

第一個是我時間上有限，我沒有辦法隨時的，以前可以，現在我真的沒辦法隨時給她們作一些問題上的解決這樣。(F 督導者，頁 9)

從上述的討論我們可以發現，就社工員的觀點而言，有一位社工員提及，以問題解決為主的督導模式常忽略了細緻方法的討論，而以社工員為主動的型式，若社工員本身亦未發覺可能的問題所在時，將失去許多本應檢討改善的機會；另一位社工員也提到，在缺乏教育訓練的機構中工作，會覺得自己沒有成長，也對自己的能力產生了負向的感受。從這樣的訪談中，更凸顯出國內婦女機構中過度著重實務，缺乏系統化的訓練與工作方法討論的議題。

另一方面，從督導者的角度切入，也提到了機構中影響他們發揮功能的障礙，包括經費的不足和督導時間有限等兩個因素，其中經費的缺乏是所有非營利

機構共同面臨的困境之一，尤其在目前經濟環境的現況之下，募款的困難與持續的服務供給需求，更加重了機構的經濟負擔，也進而排擠到機構中能給予社工員的教育訓練課程或其他規劃，這些都是相當現實面的議題，也是機構中的督導者一直用心欲突破的制度性障礙。

二、完善督導的制度面建構

社會工作者乃存在於組織之中，無不受制度之影響。在瞭解了機構中督導制度的一些缺點與實務困難後，我們知道目前婦女機構中有些經濟環境面的障礙所在。但在這些障礙之外，目前的督導體制是否仍有更精進改善的空間呢？答案是有的。本研究訪問了督導者與社工員對於自我心目中理想督導制度建構的看法，也總整出幾點關於組織面和個人面的建議。其中值得說明的是，每位受訪者在規劃心目中的理想制度時，多以自己所處的機構制度為基模，故依據不同的機構狀況，整理出不同的意見與想法，以下便將這些想法與意見以「留同存異」的資料整理方式呈現如下：

(一) 內外部督導的相互補充

1. 機構內部需設有專業全職督導

除了內部督導者的觀點外，本研究中一位外聘督導者提出較不同的看法，因為她所督導的機構並沒有內部督導的設置，故其認為機構中應有自己的督導者，而外聘督導僅能算是一個補強的角色，而在內部督導健全後，外聘督導者的應漸而成為一個純諮詢顧問的功能。

其實我還是覺得機構要有自己的督導，才是正途。機構裡面要有資深的工作者，其實正是正途，這種外聘督導是補強，我覺得他還只是補強。……我覺得裡面的督導已經很強壯的話，其實我覺得外聘督導的角色就會褪去，就會變成一個諮詢顧問的角色。(D 外聘督導，頁 19)

如果內部有當然是最棒，妳可以直接講，任何時候都可以討論真的是非常好...她的便利性會比較高，而且她可以真正地完整瞭解妳個案的情況。(D 社工員，頁 8)

一個就是說，如果能夠有一個 full-time 的督導一定是最好的，這是最重要的，所以最少啦，我希望一個是 full-time 督導。(F 外聘督導，頁 9)

2. 外聘督導能帶來不同的知識

C 主任督導者認為，內外聘督導能給予的東西是不一樣的，機構內部的社工員必須藉由外部督導才得以吸取一些不同的觀點與理論，故其認為內外聘督導者是都要設置的部分。

都要，我覺得外聘督導給予的東西是不一樣的。因為我們就是要吸取外面的一些，也會比較寬廣一點。(C 督導者，頁 15)

第二個就是外聘督導，那我覺得外聘督導，當你有 full-time 督導的時候，外聘的督導功能就不同了，外聘的督導也許你可以找不同形式的，有諮商界的，社工界、有法界的，都可以啦，那你針對機構的需求，給予定時的，社工外聘督導也許兩個禮拜來一次，心理諮商督導也許一個月來一次，法律外聘督導也可以三個月來一次也可以，或者是兩個月來一次，就是根據機構內部的需求，來固定地給予指導，我覺得那是必要的，但是這是都是知識性技巧性，如果是 full-time 督導就要負責許多情感上的，還有即時性的個案處理，那我認為是最好這樣子的配備。(F 外聘督導，頁 9)

3. 須靠外聘督導提供情緒支持部分

研究中二位督導者皆提出，內外部督導者有不同的功能，最好的制度是兼得二者而互補之。從 B 主任督導的訪談中可以發現，她認為主任督導的行政角色很難滿足一手給支持，一手又要給要求的二個部分，她也提到這個是許多主管的二難，在績效與情緒支持間該如何衡量，因此 B 主任督導認為在支持或教育的部分，仍須待外聘督導者的功能發揮才得滿足。

我覺得那是任何一個督導都會有壓力就是說一手要給支持，一手要給要求，可是不太可能，我覺得我們，我覺得不太可能只有純支持跟純教育的督導這樣的東西。我想這是很多主管的二難，又要要求績效又要給情緒支持，如果今天純然是情緒支持或教育的功能，我想就要外聘才能補足了，因為在機構裡面才能去作這樣的工作。（B 主任督導，頁 19）

比如說有些工作需要你 on time 來作，那你有些工，你可能有些比較深層的部分的話，本身你在生涯方面有這樣的一個需要，就是內部督導很難兼顧這個的部分，我沒有辦法一邊的要求你要準時的交稿，一邊又要體諒說其實你對這份工作有些抗拒或什麼，這樣子的話我們沒有辦法，我覺得角色上不是哪麼容易扮演，所以對一個機構來講，有外聘督導是蠻重要的。剛好可以作 balance。（F 內部督導，頁 4）

4. 外聘督導者需成為組織團隊的一部份

本研究中的一位外聘督導者表示，機構應該必須將外聘督導者視為是機構內部的一份子，這樣的認同與團隊式的工作，才有助於機構整體的共同前進。

其實外聘督導也應該是她們工作團隊的一部份，才有可能前進，外聘督導如果只是一個顧問的角色，他就沒有辦法，跟這個團體之間有比較共同前進的可能，她就變成解答你的疑惑，可是你能不能去做，能不能走這樣，其實是，他變成一個諮詢的角色，比較好的是他應該是工作團隊的一部份。（D 外聘督導，頁 16）

本研究中的督導者多認為機構中必須要有自己的內部督導，以及外聘督導者，二者相互發揮不同的功能並相互補強，將是一個可以帶給社工員最大幫助的督導制度結構。

(二) 定期督導

本研究中一位公辦民營中心的督導提到了定期督導的重要性，另外一位公辦民營中心的社工員也表示，只有定期的督導才能更瞭解並掌握社工員的狀況，也比較容易抓到問題並給予協助。

我覺得定期督導很重要。(C 主任督導，頁 15)

以前是比較沒有固定督導，...好像從 89 年開始固定的啦，有好處是你固定之後等於說這個老師瞭解我們處理的類型、後來遇到的狀況，所以她比較能夠深入的去探討。那以前我們就是說請 XX 心理諮商師，這個禮拜是請 XX 心理諮商師，可能下下禮拜就請另外一個，那導致說可能不瞭解，在不瞭解的情況下，對社工人員可能比較沒有那麼容易抓到他的問題，有優點也有缺點啦，後來我們就傾向用固定的督導型式，協助會比較多。(C 社工員，頁 7)

第一個我會希望至少每個禮拜可以有一次督導，至少困境督導可以很瞭解，而且她也可以瞭解你個案的狀況。(D 社工員，頁 8)

(三) 組織福利制度

正如本研究一開始所提及，督導的目標在於照顧社工員，進一步確保案主可得到最佳的服務結果。除了內、外部督導的職位給予和安排外，相對的，研究發現，機構內部的組織福利制度也是被社工員或督導者提及的部分。組織的福利制度雖然並非督導制度的一環，但從研究訪談中瞭解，社工員某些困境是來自於組

織制度的不健全，此部分是督導者較無力直接改變，也並非健全的督導制度能解的部分，故在此特別提出，希望可提供對於組織制度之一個反思。

1. 對等的薪資水準與職位給予

除了相互補強之外，研究中一位主任督導者表示機構中必須要有一個督導制度，也就是一個督導職位的設計，好讓資深的社工員有相對的薪資給予、也有晉升的空間和成就感。

內部的話，我會覺得是一個制度吧。如果說今天新任督導繼續在我們這裡，然後我們沒有這樣的督導制度，然後我又期待他協助之前的社工員，對他來講這樣是不公平的，那妳有這樣的職位劃分，對他來講也是一個成就感，另外就是說他也可以盡到，就是發揮他這個部分的長才出來，我覺得是制度上面也是要有督導的設計。當然妳除了資深之外，可能薪資增加之外，妳職位如果沒有給予，然後只有職務增加，然後職位是一樣的，那覺得比較奇怪，那是不一樣的。（C 主任督導，頁 15）

就是薪水可以高一點，就是應該要相對的，就是讓妳是養家無虞的。（D 社工員，頁 9）

2. 退休金的規劃

在訪談過程中一位社工員提到，如果自己工作一、二十年，到老時卻沒有退休金的保障，一想到未來可能面臨的窘境，便容易讓人無法繼續工作下去。相對的本研究從一位督導者的訪談中卻提到，機構中的執行長卻認為社工員根本不會想到退休金的問題，顯示出組織上層的管理者與社工員的想法有所差異。其實正如督導所述，機構中必須要有足夠的福利誘因可以讓好的人才繼續留下來，才有助於機構整體的發展，才可讓社工員有保障，也願意作下去。

甚至我覺得說像有的私人機構有提撥退休金，因為社福機構不像公家單位，他們有基本的福利都很強的，基本的薪水都比我們高，對，那其實那時候 XX 基金會執行長跟我們一起開會，說唉喔有可能嗎，現在年輕人根本不會想到退休金的問題。對阿會想到這些問題，你有怎樣的福利可以留住社工員，可以長期在會裡面工作，當然一定要有好的誘因，人家才會留下來嘛，要不然作了三年了以後，大概就覺得 routing 的工作，自己也沒有成長。(E 內部督導，頁 23)

我想說如果我工作二十年，然後退休了什麼都沒有，這樣有點奇怪，問題薪水又不高，又沒有什麼存款，那到時候是不是就要靠社會救助。...我覺得這是社工員流動率很高的原因，有時你現實面的想，就會覺得很，妳會沒辦法很安穩的在這裡工作你知道嗎，因為妳會擔心你的未來。(D 社工員，頁 9)

3. 清楚的休假制度

在資料整理後發現，除了退休金之外，病事假等的休假制度不清楚也常造成社工員無法理所當然地做一些事。當制度不清楚時，許多事情變成為「情」的部分，如果社工員不敢大聲說出來自己要的事情，常常因此必須承受一些自己覺得不太合理的待遇結果，所以，一個機構雖然制度不清楚可以說是一種彈性，但是很有可能造成讓人比較不舒服的結果，也影響個人工作的意願與心情，筆者認為作為一個督導者也必須注意留心這個部分，儘早建立清楚合理的假期制度。

譬如說我們可能休假制度不清楚，以這個例子好了，我們可以，我們沒有真的請病假、事假的制度，那代表是你加班也沒有加班費，就是這樣子.....某種程度上有時候這個制度沒有出來，可是妳不敢請，會有這種感覺，就是那制度不清楚的時候，妳就沒有辦法那麼理所當然的做一些事，妳就會覺得，其實我覺得我們也有 worker 的福利，有時候妳可能這個部分就沒有這麼敢去幫自己爭取，...其實妳講了也不會怎樣，但是就是有時妳就會覺得好像是情的部分。(F 社工員，頁 13)

4. 制式化的進修規定

對於一個機構來說，進修制度是相當重要的一個部分，這包括對社工員能力

的培訓與自我成長，本研究中一位督導者即說道，進修的資格與制度都要定下來，不要老讓機構成為社工員暫時性的跳板。

之前我有跟執行長提到我們的定期進修不定期進修，那怎樣的工作員可以拿到進修的資格，這些都要定下來。(E 督導，頁 23)

再來我是覺得說是不是應該要有多一點的訓練機會，就是，你除了個案之外，可以有多一點訓練是可以讓社工員有所成長的。(D 社工員，頁 8)

總言之，一個完善的機構督導制度除了包括內外部督導的設置和定期督導之外，制度化的福利保障也是相當重要的部分。

三、個人特質方面的議題

本研究發現，督導者和社工員除了提到上述的組織制度外，也提及了一些個人面的議題，包括社工員本身需要破除對督導的焦慮，以及督導者需要給予社工員足夠的自主性。換句話說，一個完善的督導制度除了需要體制面的規劃外，個人的心態調整與配合也是不可忽略的一部份。

(一) 社工員需破除被督導的焦慮

本研究中，D 外聘督導者提到，一個好的督導制度除了需要內部督導健全之外，社工員本身被督導的心態也需要調整，不要過度害怕被指導，應勇敢的提出困難，才有相對成長的可能。

站在社工員的立場，那學會把那個，督導不要把他當作你的上司看待，這樣的話成長

才有可能，現在是卡到說，督導又是你的上司，又怕他打你的分數，所以呢，遇到困難也不講，每天都在掩蓋，我覺得這是整個社工教育沒有去挑戰的部分，如果那個拿掉後才能學到東西。……然後社工員要打破那種說，我被人家指導是我不好，或者是她影響我的考績，或是他是我的...我覺得這種東西要打破耶！（D 外聘督導，頁 19）

那個百分之二十可能來自他自己，因為他自己還是負一些責任去解決。我可以同理沒有錯，可以幫你吸收百分之八十的情感，那百分之二十的部分還是要靠你自己去突破。（F 外聘督導，頁 7）

從社工員的角度而言，當面對機構內部的督導時的確會遇到被評鑑與提出困難的二難，因為害怕提出困難而被認為是自我能力不足，影響考績，故有問題便不敢說出，即便機構良好的督導制度建構，但若社工員自身不敢主動學習，恐怕督導者能協助的部分也相對減少。

（二）督導者需給予社工員自主性

本研究中一位社工員表示，一個好的督導制度應給予社工員足夠的自我發展空間，在固定的業務範圍中有自主決定的能力，如此才不會有過多的束縛感。

我也希望社工的主控性是比較高的，我可以有各大規則，妳不要，那個規則是什麼，可以讓妳在這個大圈圈裡都可以發揮，而不是一小圈圈說，那種感覺有點蹙手蹙腳，比較不受肯定。因為我覺得應該是，我覺得行政督導應該是給妳一個大方向，ㄟ，妳就朝著這個方向走，那她的下面就讓妳自行發揮，而督導不用事必躬親，這樣太辛苦了，督導的功能應該是決定比較重大的事情，而不是決定一些...（D 社工員，頁 14）

這部分的論述與本章第二節督導者主觀認為一個好的督導功能之要件相同，但事實上仍有部分的婦女中心主任督導者忽略給予社工員自主發展空間，故此處 D 社工員再次點出自主性的議題，實為一個值得注意與繼續研究。

小結

本節主要呈現社工員與督導者對於一個理想督導制度規劃之主觀要件分析，總得研究結果如表 4-2。

表 4-2 良好督導體系之要件

關於組織方面的建構
(一) 內外部督導的相互補充 1.機構內部需設有專業督導 2.外聘督導能給予機構不同的東西 3.須靠外聘督導提供情緒支持部分 4.外聘督導者需成為組織團隊的一部份
(二) 定期的督導
(三) 組織福利制度 1.對等的薪資水準與職位給予 2.退休金的規劃 3.清楚的休假制度 4.制式化的進修規定
關於個人方面
1.社工員需破除被督導的焦慮 2.督導者需給予社工員自主性

總的來說，研究訪談社工員與督導者之資料可得知，一個良好的督導制度在組織面上需要給予內外部督導的安排、督導職位的給予、定期的督導、以及組織內部的福利制度相配合。而除了組織層面的規劃與安排外，社工員與督導者個人面也需有相對的心態與調適，在社工員方面需要破除自身被督導的焦慮，主動提出工作困難並予以解決，督導者方面也需給予社工員足夠的自主性。除了這一切的制式與非制式面的要件外，一個好的督導功能也應符合本章第二節督導者所提出的內涵，著重對社工員的照顧、支持、成長、和團體氣氛的營造等，如此才能對社工員提供最優良的工作環境，進一步提升工作效能與對案主的服務品質。

