

第五章 討論與建議

第一節 研究感想與討論

在研究進行的過程中，研究者著實感受到社工人員利他主義的熱情與積極的性格，在機構訪談中也感受到督導者與社工員對等的那種團隊關係氣氛，小而美的組織與運作情境，也許是目前國內多數婦女機構的寫照吧。為了進一步瞭解目前國內婦女機構中的督導制度展現，本研究從督導的功能、平時督導的進行型式、督導採用的模式、相關的制度性缺點、以及受訪者個人心中的督導制度規劃等角度切入，探討目前的現狀以及未來可以採取的改變方向。經過研究的資料整理與歸納，發現一些值得討論的議題可分述如下：

一、機構中多樣化的督導受僱類型

在相關的社工督導研究文獻探討中，我們發現仍多著墨在機構內督導者一職的功能與任務發揮，督導的受僱類型並未成為討論的變項之一。在本研究中發現，受訪的三類機構中，主要乃以內部督導者與外聘督導者為主，但在內部督導者方面，還包括全職專任督導者、中心主任兼任督導者、兼職督導者等多種形態，此與以往我們一般認為僅有內部全職督導者和外聘督導者兩種形態的想法有異。而深究那些未設置內部全職督導之原因，發現「機構人事經費有限」以及「督導者本身仍在求學，故能至機構中進行督導的時間也有限」是兩大因素。另外，在督導者們所發揮的督導功能方面，資料整理後會發現，外聘督導者由於是在固

定隔一段時間後才至機構中督導，故焦點多放在個案問題的解決上，而內部督導者由於處在機構內的時間較長，且負有相關的行政責任，所以和外聘督導相較，內部督導者發揮較多的行政功能。

二、以個督和團督為主的督導運作型式

本研究的六家機構中，皆以個督和團督為主要的督導運作型式，但依據機構不同的特質，研究中一家公辦公營與公辦民營之中心則無個別督導的機制，僅以團體督導為主。而我們在文獻上得知，督導型式除了個督和團督外，還包括科際間督導、同儕督導與自我督導等。本研究的受訪者多表示機構中有同儕督導，但是深究其中的內容仍以非正式的聊天為主，雖然沒有制度化的機制，但從這樣的同儕督導環境中，社工員也相對的得到了支持與鼓勵，也是相對的缺點則是容易流於漫談沒有焦點，故在同儕督導的機制中，或許後進研究者能以此為焦點，更深究同儕之間的動力與督導的相關議題。

三、機構中的教育性督導功能發揮較弱

從整體實務中的督導功能發揮來看，教育性督導的功能是較弱的部分，尤其是在理論性的教學上面，似乎較少新的工作模式可採用。社工員也自陳機構中的理論與新技巧的教學是較少的部分，訪談中有三位較積極的社工員人員表示當面臨工作技巧不足的困難時會以自修的方式因應，另外也有向外尋求私人工作坊的督導者，以滿足自我的督導需求，相形之下似乎隱喻著機構中給予的督導仍有限

之意涵。有趣的是，她們個人尋求的多是以諮商督導者為主，在諮商督導領域的範圍中，或許可以滿足社工員一些無法在機構內獲得解決的部分，諮商者所著重的個人生命歷程的檢視與結構化的諮商督導過程，與社工督導者亦各自有不同的著重和優點，對社工員來說，可以得到更多不同的學習。

四、督導理論與實務的斷層

從訪談中可以發現，所有的社工員皆表示並無感受到督導者應用何種督導理論之現象，再從督導者的角度切入亦進一步地獲得證實，督導者的督導模式皆是根據自我的經驗與自修折衷而來，並未採用學術理論上的種種模式。未採用的主要原因主要是覺得理論不實用、過度完美化只能當範本、有些是不清楚督導有什麼樣的理論。從研究中可以初步看到書本上的督導理論與實務應用的斷層與差距，這樣的結果讓我們不得不反思，是因為國外引入的督導理論真的不適用本土機構中的運作？還是國內根本缺乏相關且有效的督導訓練管道？抑或是國內的專業督導內容仍僅存在於較表淺的工作控管上？經驗應用與傳承是社工督導最有效的方式嗎？在其他的社工服務場域中的督導也是如此嗎？我想以上問題的回答是值得關注，並進行深度研究的議題。

五、問題解決模式的優缺點

在經過資料不斷的閱讀與整理後，本研究初步整理出國內婦女機構中常用的督導模式，在此命名為「以問題解決為取向」的模式。此模式主要始於問題的發生，爾後是由社工員的主動提問與相互的討論過程，最後督導者會針對相關的問題給予處置或回答，有時也會由督導者主動關注問題的發生，最後則是針對問題給予處置。在這樣簡單的督導過程當中，社工員的問題可以獲得即時的解決是一大優點，但是相對的也缺乏細緻的工作方法討論，或是結構性的教學，對於社工員來說，雖然也是從督導中有所獲得，但似乎強調問題發生之後的處置，難免有些隱藏性的問題容易被忽略，也缺乏靜下來好好自我思考與成長的機會。

在整個模式的進行方面，我們可參照 Compton & Galaway (1994) 的問題解決學派理論，發現目前北市婦女機構中的督導模式缺乏問題解決後的「評估」階段，因此針對問題解決的成效結果，便成為一個較不被重視區塊，值得實務者注意，在整體實務督導模式進行上，似乎尚有更多可精進之處。

六、組織與制度相關的困境

在研究中也提到了關於督導制度上的組織制度等議題，包括缺乏整體性的教育學習、督導者並非是具豐富知識與能力者等，以及組織內部的經濟環境不佳、督導的時間和權力有限等等的制度性障礙，不但讓機構中的社工員感覺成長與獲得有限，就機構本身而言，也在惡劣的經濟環境中試圖尋找出路。從這次的研究

訪談中，不但窺見了經濟環境對非營利組織的影響，也聽到了社工員表達在這一場欲中工作的無奈與不安全感，尤其在本研究長達一年的過程中，發現各機構內部頻繁的人員流動性，無論是機構內的督導者或社工員，大家在該領域的年資皆甚淺，多半是由別的領域轉進婦女服務領域，對於有工作經驗的社工員來說，機構內部的以問題解決為主的督導方式已經可以帶來足夠的協助，但是對於那些沒有經驗的社工員而言，機構內部缺乏完善的督導制度與規則，更容易造成個人工作上的挫敗與個案服務的障礙，過度講求自主學習的結果，也容易造成社工員的壓力與崩熬的危機。更有甚者，過高的人事流動率也不利於機構內部制度與服務的永續累積，更遑論發展有益於案主的有效服務了。

七、公辦民營的議題

本研究中有三家公辦民營的婦女福利中心，在訪談的過程中，一位經驗豐富的外聘督導者表示，台北市公辦民營契約規定，每名社工員發放等同薪資水準的人事經費補助方式，是不利於機構聘用資深的社工員或督導者。雖然說等同的薪資補助可以讓機構內部的薪資有相互調度的彈性，但實務環境中，仍有些經營不善的承辦母機構以不斷聘用無經驗之新進社工員並壓低薪水的方式，賺取中間補助差額之情事，如此結果將不利於機構內部的服務經驗累積，也間接造成機構內部人事流動性過高。

另外，由於委託契約中補助的對象僅限於社工員與外聘督導，故對於當下環境經濟拮据的承辦母機構而言，在內部設置督導一職便成為一項經濟支出上的負擔，故多數的機構雖仍體會到督導制度的重要性，但礙於經濟成本，故也僅能以主任兼任督導或兼職督導的方式聘用督導者，有些甚而僅有不定期地外聘督導制而已。這樣的結果對於處在公辦民營中心之社工員，將造成相當大的影響，間接影響服務的提供品質與社工員的永續性發展。

第二節 實務與研究上的建議

一、實務上的建議

根據本研究結果，在此從教育體系面、機構制度面、和環境體制面提出實務的建議與看法如下：

(一) 教育體系方面

1. 相關研究人員應致力發展本土性教材

資料整理發現，本研究中的督導者會依據自己的經驗選擇個人的督導方式，相形之下學術上的督導理論並沒有實務經驗來的重要，而婦女福利服務機構中的督導者主要是經歷過自身的摸索期，在經歷挫敗與自省後才漸而學習如何當一個好督導。從這一點我們可以進一步地思索關於國內缺乏本土性督導教材的議題，尤其在婦女服務的領域當中，其必有其服務的特殊性與相對應的督導方式，若能總整各實務督導經驗，逕行研究並理論化或手冊化，或將提供新進督導者直接參照的範樣，減少個人摸索與挫敗的時間，進而提升國內的督導制度，將可效率化督導功能與對社工員的助益。

2. 學院應提供有效的督導教育訓練課程

為減少理論與實務的斷層，學院中的社會工作專業教育者應開設有效的督導訓練課程，或提供短期的督導進修訓練，而內容也必須具有實務應用價值，以期督導者皆能有實務的獲得，增加課程的效度，進而減少實務和理論的差距。

(二) 機構內部管理方面

1. 需重視社工員專業能力的教育與成長

為提供適切的服務，重視社工員專業能力的教育與成長是機構管理者應著重的部分，雖然在本研究的受訪機構多提及內外部教育訓練相關的制度，包括請老師至機構內上課、或給予進修補助等，但實際上機構內部督導能帶給社工員的教育和成長並不是那麼全面性，多數服務中心內部的督導仍以行政功能發揮為主，甚而有些機構的管理者忽略了以社工員為主體的教育和成長訓練，故在此想喚醒機構管理者，重視社工人員的教育和成長此議題，並給予實際的安排和系統化的教育規劃，以讓其中的社工員有所成長和發展。

2. 需兼設專業「內部督導」與「外聘督導」

本研究受訪者皆表示，一個完善的機構督導制度必須兼備有內部全職督導與外聘專業督導者，從研究訪談中我們可知此兩類督導者可滿足機構中社工員不同面向的督導需求。基於其重要性，本研究建議機構內部管理者，在規劃督導制度之時，需設立內外部督導職位，才能以讓機構中的社工員得到更廣面向的督導協助，進一步有助於社會工作服務品質的展現。

3. 需有完善的內部福利制度規劃，落實對社工員的照顧

除了機構中需著重社工員的教育之外，其他相關的福利制度規劃包括退休金、相對的薪資給予、明定的休假制度等，都應該要有制式的規定讓社工員可以遵守，否則在機構中工作既沒有退休金、工作量與所得的薪資不對等、以及缺乏升遷管道等，都會影響社工員提供服務的士氣，也會連帶產生成員流動性過高的結果，更不利於機構的永續服務與發展經營。

4. 需致力解決機構中督導制度功能發揮的障礙

從研究結果我們可知，目前婦女機構中督導功能發揮的一大障礙為「經費有限」、「不定期的時間」，我們承認，時間與經費不足的困境事實上很難突破，但本研究認為機構並不能因此而忽略對社工員的照顧，亦應盡力滿足社工員的督導需求。故建議在這方面除了機構需盡量找尋可用資源外，也要制式化機構內部的督導制度，包括安排定期的個督與團體督導時間，定期的紀錄與工作檢討等，好讓機構中的社工員有一個良好的工作制度支持。

5. 需辦理讀書會與員工發展計畫

本研究中僅有一家機構有制度化的讀書會，社工員也表示從讀書會的知識與實務討論中得到相當大的幫助，基於此，本研究認為建立同儕學習與進修的機制

對社工員的成長來說扮演著重要的角色，除了藉由內部的讀書會吸取新知外，機構內也需制度化健全的外部進修管道，如此才得讓其中的社工員在工作中有所學習成長，並提升持續工作的意願與成就感。

(三) 督導環境制度上的建議

1. 成立有效運作的社會工作者工會

政府的公辦民營的服務外包制度，多由民間非營利組織承辦，這樣的約聘制度，也將有志從事婦女福利服務之社工員推向民間機構的體制裡，而當母機構本身的各種制度不健全時，那麼，受制度所傷的機構社工員常面臨不知至何處求助的困境。在缺乏制度監督機制與管道之下，儘速組成社會工作者工會便顯現其重要性。

2. 公辦民營委託契約的補助結構調整

正如討論中所提，公辦民營委託契約的人事補助也會間接影響機構對於社工員的聘用標準，在本研究的督導制度規劃訪談中也提及內部督導設置的重要性，故為鼓勵機構中設置內部督導者，以及留住機構中的婦女社會工作人才，相關單位應重新調整人事費用補助辦法，依年資給予不同的補助，或以獎助辦法鼓勵規定承辦中心的母機構設置內部督導者，並嚴格審查機構中的督導制度安排是否相對應的發揮功能，以期在中心裡的社工員可得到適切的督導照顧與學習。

3. 公辦民營中心擴大招標的可能

在國內婦女服務的社工領域中，有志從事婦女服務基金會或組織有限，且就從婦女機構的發展史來看，現今許多婦女服務機構是以倡導或青少年服務起家，之後才慢慢轉入婦女直接服務的行列，而這樣的轉變也不過是短短的十多年內的事情，隨著婦女意識的抬頭與社會家庭變遷，需要服務的潛在婦女案量增多，然過去這些倡導型的婦女組織在跨入直接服務的行列中，不免遇到人力不足、與服務流程方法不清楚的壓力，甚而一些個案記錄表格等行政事項皆未被建構，在這樣的現狀下，許多承接辦理婦女服務中心的母機構，在水準上也有參差不齊的疑慮，其所提供的服務品質的水準並不是那麼地固定。在本研究訪談中，一位從事婦女工作經驗豐富的督導者即提到這樣的困境，因此她提出一個建議，即是「擴大招標的可能，希望未來社工事務所也能參與招標工程（D 外聘督導，頁25）」，其實社工事務所能給予的專業直接服務水準，不一定比那些僅有間接婦女倡導經驗的母機構來的低，畢竟服務的最終目標仍在於提供案主專業而有效的結果。

二、研究上的建議

(一) 繼續評估本研究「問題解決模式」之應用與成效。

誠如上節所述，目前實務督導中的問題解決傾向仍缺乏事後的評估與檢討階段，對於模式的成效性更缺乏實證性的應用研究，故未來可針對此一主題進行深度的探討與研究，相信具有相當的價值。

(二) 比較不同督導受僱形態對社工員或組織帶來的不同意義。

對社工員來說，不同督導受僱形態對個人可能帶來不同的意義，也可能影響直接服務提供的品質，研究者在此認為後進研究之士可針對此一主題進行深度的訪談或量化研究，以其豐富化國內督導制度研究的內涵。

(三) 比較不同機構場域的督導制度。

選定不同的機構場域檢視其中的督導制度規劃如何，這樣的研究對於國內社工督導議題的發展相信有很大的助益。

(四) 找出適合國內督導者的督導發展模型。

在研究的過程中發現，國內婦女機構中的督導者經歷過初始當督導的新手期、摸索期、成熟期等階段，此點與 Bernard & Goodyear(1997：224-243)所提的各種督導發展模型類似。國內的督導研究若能朝向建構相關的發展模型，將可提

供有效督導的事先準備方針，也能發展適合督導者的訓練情境，進一步有效率的促進督導者的技能和個人的發展層次。

(五) 驗證婦女工作領域與女性主義觀點的連結性。

本研究所選定為婦女機構領域，先前的文獻探討中也提到「女性主義為基礎的督導方法」，不過在本研究中針對「機構中是否應用女性主義觀點或工作方法進行個案工作」、和「機構中的督導者是否會特別看重女性主義工作方法來進行督導」等議題，在本研究中並未蒐集得豐富的資料，初步的訪問中，研究受訪者僅表示在工作上會較強調「性別的觀點」，但是在實務的工作方法上主要是以社工理論中的「系統觀點」來進行個案的處遇。而在督導的應用上，實務機構中並沒有有特別強調女性主義取向的結果，但事實上，關於婦女工作領域和女性主義觀點的應用之間的關連性，相信將是另一個相當值得探討研究的領域。

第三節 研究限制

本研究主要的限制有兩點：

一、機構願意受訪之社工員多為積極主動者。

本研究主要透過電話徵詢願意接受訪談者，在此方式的資料蒐集上，易得到較多具「主動性」特質的社工員接受訪問，又由於每家受訪機構僅訪問一位社工員為代表，故對於其他不同特質社工員的督導感受與經驗之資料，便無法呈現，此可能造成研究資料整理的觀點不夠全面性。

二、本研究中之社工員與督導者皆為女性，無法探究性別議題。

在本研究的訪問中發現所有受訪的社工員與督導者皆為女性，即使是在機構中的其他社會工作員組成，也多以女性為主，此或與婦女機構之特質有關，但是所有受訪者皆為女性之結果，可能無法進一步討論性別差異相關的督導議題。