

國立臺灣大學社會科學院社會工作學系



碩士論文

Department of Social Work

College of Social Science

National Taiwan University

Master Thesis

公部門社會工作督導知能養成之研究

On the Competence Development of Social Work

Supervisor in Public Sector

黃淑惠

Huang,Shu-Hui

指導教授：林萬億 博士

Advisor : Wan-I Lin, Ph.D.

中華民國108年2月

February 2019

謝辭



這段路走得好久好久!在每一次放棄?堅持!放棄?堅持!來回的過程中終於走到這一刻!終於可以大聲地感謝所有我想感謝的人.....。

首先，感謝接受我訪談的 9 位督導們，感謝您們在工作繁忙之際，立馬答應我的邀請，透過督導們的分享，我可以描繪出公部門社會工作督導面臨組織環境的特質與角色功能，進而思考如何為督導養成提供寶貴的建議與想法。對我個人而言，除了完成論文，從您們的身上我看到社會工作督導的熱情與傳承，更在您們的身上我慢慢清楚我還在社工這條路上堅持著的心情。

感謝我的指導教授林萬億老師，林老師不論是學術的認真鑽研還是實務的豐富經驗，對我來說真的是望塵莫及的遙遠，但您又是那麼理解學生，總是不經意的霎那，冒出一句支持的話語，為我們打氣！在我工作的過程中，更感謝有您在前方指引，總是讓我知道只要能更好，即使被批評、被挑戰也不減熱情、義無反顧。在我社工生涯的每個階段，您總是淡淡地提醒，堅定的支持，尤其在得到老師的信任與肯定時，就能擁有最大的力量繼續前行。在我論文難產的過程中，感謝您給我最大的包容，最多的指導，終於走到這裡。

謝謝我的口試委員曾華源老師與鄭麗珍老師。曾老師是我社會工作的啟蒙，緣分匪淺，大學時代的學習奠定了我獨立思考的能力，更是我社會工作的實踐上專業使命的來源，謝謝您在我完成論文的路上總是給我溫暖的支持與分享。謝謝鄭老師，您總是不厭其煩，鼓勵我完成學業，也在專業精進上，擴展了我的思考方式和視野。也要感謝所有曾在我社會工作的路上，教導我，陪伴我，激勵我的老師們，因為您們，醞釀了今天的我。

謝謝這一路以來陪伴我的香君和雅萍，總是在我快要放棄的時候做我最堅強的後盾，始終期待我可以走完這段路程，完成生命中的一個任務。謝謝姍寰嚴厲的督促和協助，謝謝妳即使面對生命階段的煎熬，仍舊默默幫我完成口試過程中

需要的庶務，讓我減輕很多負擔跟壓力。感激這漫長的時間裡，所以曾經管考我、聆聽我的所有人，因為你們讓我不敢鬆懈！謝謝我工作上的主管與同仁，因為你們的支持與救援，讓我在最後通牒的這段時間可以沒有後顧之憂！

謝謝我的父母，是您們的硬頸精神傳遞給我力量，讓我堅持到最後，我很欣慰可以回應您們對我的期待。帶著一絲絲的愧疚謝謝我的家人，壓縮了很多相處的時間，降低了很多傾聽的品質，尤其今晚當孩子認真的對我說，「媽媽論文交出去了以後，終於可以聽懂我說的話了！」真的是一個瘋狂又真實的生活寫照，親愛的孩子，敬請期待老媽就要恢復正常嘮叨的頻道囉！

最後，感謝天上的秋敏和振成老師，您們懂我的！

淑惠 2019.2.7

摘要



社會工作督導是社工專業養成的重要因素之一，社會工作督導的專業能力更影響社會工作的品質以及服務對象的權益。近年來，社會環境的變化與新公共管理主義的盛行，身處在公部門組織脈絡下的社工督導也因著公部門的政策、行政與服務衍生培育不同能力的需求；故本研究以公部門社工督導為研究對象，欲探討公部門社工督導能力養成的脈絡、理解其身處在公部門的組織特質中發揮專業能力的優勢與限制，以及對督導知能養成的期待與建議。

本研究採質化研究深度訪談法，透過立意抽樣的方式，訪談 9 位公部門社工督導。研究發現，就組織層面而言，公部門係依組織法律或命令，行使公權力的組織，公部門社工督導主要工作職掌係以社會工作專業知能與技術，協助社工完成公部門組織依法要達成的任務與目標，除了專業角色中行政、教育、支持的督導功能外，尚須具有法規明定執行公權力、行政管理以及服務系統中協調的中介者、資源分配者等多元角色。另外，公部門社工督導在依法行政的科層體制與框架之中，尚須面對專業展現與組織任務的兩難以及人力發展的限制。雖然公部門的組織環境賦予督導多元的角色功能，但多數督導卻未受過正式的督導訓練或養成機制，即使部分公部門訂有督導訓練課程，但缺乏系統性的規劃，社工督導仍以個人的養成經驗、受督導的經驗及擔任實習生督導或實務指導的經驗等個別性的方式累積督導知能；且不論督導知能如何養成，公部門督導皆是在公部門組織脈絡下發揮專業價值，擔負專業傳承的使命。

依據研究發現，本研究建議：公部門社工督導知能養成應有系統性規劃，增加儲備督導的訓練機制、規劃專業及行政管理的督導課程、輔以實務演練的訓練方式；另因應公部門組織脈絡所需知能，增加督導對於政策的理解及行政管理與協調能力；檢討公部門社工督導合理配置與升遷制度，鼓勵社工督導專職久任。

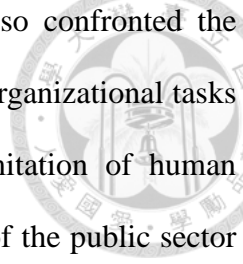
關鍵字：社會工作督導、公部門、督導知能、行政治理

Abstract



Social work supervision is one of the essential factors for the development of the social work profession. The professional competence of social work supervisor affects the quality of social work and the rights of the recipients of the service significantly. The change in the social environment and the prevalence of the new public management theory over the years dictated the needs of different types of competence for social works supervision under the organization network of the public sector in line with the development of public policies, administration, and services. This study aims at social work supervision of the public sector with an attempt to explore the network developed under the development of social work supervision competence of the public sector, find out the strength and limitation of the professional competence deriving from the special traits of the organizations in the public sector, and the expectation with recommendation on the development of supervision competence.

In this study, the qualitative approach through in-depth interview is adopted and carried out by purposive sampling method for interviews with 9 social work supervisors of the public sector. The findings of the study indicated that, the public sector exercised public power under applicable legal rules governing organizations of the public sector at the organizational level. The primary function of the social work supervisors of the public sector is to provide assistance to the social workers to accomplish the missions and goals of the public sector as required by law with their professional knowledge and skills in social work. These social work supervisors have to play the role of multiple functions, including administrative, educational, and support supervision, and mediation among the exercise of public power under law, administrators of public administration, and service system, as well as the allocator of



resources. These social work supervisors of the public sector also confronted the dilemma of the exhibition of professionalism and performance of organizational tasks under the administrative hierarchy and framework, and the limitation of human resources development. Although the organizational environment of the public sector allows for a multi-purpose role, most social work supervisors have received no formal training or skill development in supervision. In other words, the public sector has established programs for the training of supervision, where there is no systematic planning. Social work supervisors tend to base on their personal experience, experience of under supervision, interns in supervision, or experience in the practice of supervision to accumulate their supervisory skills. Regardless of how the professional capacity of supervision is developed, the mission of supervision in the public sector is the realization of the professional value and succession of professional skills under the organization of the public sector.

The findings from this study led to the recommendation that: the development of professional competences in social work supervision of the public sector should be systematically planned with the introduction of reserve supervisor training mechanisms, professional planning, and administrative management supervisory program, supported by practical drills training. The understanding of public policies and the improvement of the capacity in administrative management and coordination of the supervisors should be enhanced. Finally, the placement and promotion system for the social work supervisors should be subject to review for encouraging social work supervisors to take this as a perpetual career.

Keywords: social work supervision, public sector, supervision competence, administrative governance.

目錄



謝辭.....	I
摘要.....	III
英文摘要.....	IV
目錄.....	VI
表次.....	VII
第一章 研究動機與目的	1
第一節 研究背景與動機.....	1
第二節 研究重要性與目的.....	4
第二章 文獻探討	8
第一節 社會工作督導.....	8
第二節 公部門的社會工作.....	20
第三節 公部門社會工作督導現況.....	24
第三章 研究設計與方法	28
第一節 研究設計.....	28
第二節 研究方法.....	29
第三節 研究者角色與研究倫理.....	38
第四章 研究發現與分析	40
第一節 9位公部門社工督導的職涯歷程與工作經驗.....	40
第二節 公部門社會工作督導的組織環境.....	48
第三節 公部門社工督導養成的機制.....	73
第五章 結論與建議	87
第一節 研究結論.....	87
第二節 研究建議	92
第三節 研究限制與未來研究建議.....	97
參考文獻.....	98
訪談同意書	105
訪談大綱.....	106

表目錄

表 2-1	督導模式.....	14
表 3-1	受訪者基本資料表.....	33



第一章 研究動機與目的

第一節 研究背景與動機




回想擔任地方政府社會局科（課）長 10 年期間，除了部分疑難個案問題難以解決、重大災害及危機處理之外，最困難的莫過於找尋適任的社會福利服務中心(以下簡稱社福中心)的社會工作督導者(以下稱督導)。尤其考量社會福利服務輸送之近便性、可及性需要增設服務中心據點時，誰是下一位適任的督導，總是想破頭!好不容易物色好對象，一句「科長，我還沒準備好!」「科長!我不知道督導要做什麼?」「科長!我只想把個案工作做好，不喜歡這些協調的工作!」就得重新尋覓!

但我們都知道督導對社福中心的運作與對社會工作人員（以下簡稱社工）的重要，中心不能長期群龍無首，所以威脅利誘再加上溫情攻勢，社工使命與正義感等等無所不用其極的手段，最後的殺手鐮就是「趕鴨子上架」，也不免陷入了一種「當上了督導才學會當督導」的困境。「因為沒有督導的模式可以依循，所以，我也就依著前人走的路照章抄一遍」（王惠宜，2005）。在國內，以多數公部門領域中之兒少保督導來說，目前督導通常未經養成機制，臨危受命擔任保護性督導工作，除了兼負行政業務，一方面要帶方案，又要帶新進兒少保社工，因為體制尚未有督導養成機制，督導在身心上都未準備好，面對體制也無求助管道，往往是硬著頭皮做下去(呂季芳，2017)。

每每陷入這樣的困境時，我總回想我初到公部門才不過半年，當時台北縣政府為因應 921 震災重建工作所設置社會暨心理關懷站需要督導與社工員共同協助受災民眾重建工作，緊急狀況下我第一次接下了公部門督導的職務。除了對於公部門組織及制度懵懂不明之外，加上工作計畫無前例可循，只能倚靠行政長官、專家學者及文獻資料作為推展業務的參考，心中為之一驚！想著自己是哪來的自信可以擔任社工同仁的督導？

督導知能的養成並非一蹴可幾，隨著時光倒流，學生時代社會工作教育中的



實習是帶領我進入督導角色的入門，在實務工作中透過閱讀、演練、操作、討論及覺察、督導一步步引導，讓我了解社會工作是一門需要理論基礎和實務經驗相互累積的專業。進入職場後，尤其在醫務社會工作領域，透過系統性的讀書會、個案研討及擔任實習生督導的累積都奠定後來我在工作職場上被督導的經驗及具備督導能力的基礎。所以，我在經驗法則的引導下，開始針對年資條件符合、未堅定拒絕擔任督導、或具領導特質的社工，要求參加社會工作進階訓練、鼓勵參加外部會議，以及宣導等工作，似乎也陸續培養了幾位督導，但是這些督導的勝任是來自於個人過去接受督導或督導經驗的累積，抑或目的性的教育訓練的成果；抑或只是幸運？公部門督導的角色功能有無不同？公部門督導養成過程如何影響督導的工作表現？督導需要哪些訓練課程？都是反覆不斷浮現的疑惑。


近年社工所處的工作環境面臨社會結構的變遷，家庭功能逐漸式微，社工介入協助家庭功能與提供各項保護服務或預防性之服務方案，也隨之重要。兒童與少年權益保障法第四章保護措施第 52 至 57、59 至 65、67 至 68、71 至 72 條；100 年通過身心障礙者權益保障法除原有保護專章，亦增列依身心障礙者及其家庭所需訂定之各項評估服務，均需社工積極介入方可完成；老人福利法除了機構設置明定社工角色外，相關保護專章除緊急協助老人保護議題；家庭暴力防治法與性侵害防治法及兒童及少年性交剝削防制條例更賦予社工公權力積極介入家庭及婦幼保護工作。除了法規逐年修正，清楚揭示社工職責與重要性之外，中央與地方政府因應需求規劃執行的方案，明顯的影響社會工作人力的配置，引起更多單位的重視。93 年底改制前之內政部兒童局有鑑於數起重大兒童虐待致死案件引起各界廣泛討論，遂委託專家學者進行研究，推動「高風險家庭關懷輔導處遇與實施計畫」，經教育、衛生、民政、勞政、警政、社政等相關單位依兒童及少年保護及高風險家庭通報表評估篩選表篩檢轉介，或經相關團體或民眾通報轉介之疑似個案或家庭，再由地方政府社會局社工進行家庭訪視評估，發現有家庭關係紊亂與衝突、精神疾病、藥酒毒癮、自殺、貧窮、失業、負擔家計者死亡、

失蹤或入獄等，即列管為高風險家庭。並由地方政府社會局自行或委託民間團體提供關懷訪視、托育、課後照顧、親職教育、煙毒酒癮戒治、就業、福利資源、救助等服務。期以預防的觀點找出兒童虐待及家庭暴力事件可能發生的家庭因素，並以社工為核心，連結相關專業領域盡早介入，減少重大傷亡發生；之後，兒童局推動建構家庭福利服務系統試辦計畫，期待「以家庭為中心、以社區為基礎」的主軸，建立在地性、連續性、完整性的福利服務體系，方能達到治本的福利輸送系統。

然自 98 年至 105 年持續發生隨機殺人案件以及兒童少年受虐案件面對過去未有通報紀錄但卻處於經濟等資源匱乏等挑戰，為彌補社會安全網破洞，行政院 107 年 2 月 26 日核定〈強化社會安全網計畫〉，整合衛生福利部、教育部、勞動部與內政部各服務網絡，除檢討既有機制的缺漏，提升或改善既有體系效能；亦藉由整合中央政府、地方政府、民間團體、家庭，以及社會大眾共同合作協力（collaboration）推動與執行，從根本解決影響社會安全的各項風險因子。計畫重點以擴大服務對象為核心，整合服務體系為主軸，並輔以增加公部門社工人力及執行業務之角色功能；其中計畫整體社工人力 3,021 人，其中社工 2,635 人、督導 386 人。是類增加之公部門社工人力多負責法定或保護性工作，另支持性、預防性之資源網絡則由民間部門依其組織宗旨結合資源加以推動。

隨著各種法規多賦予公部門社工法定職責，相關方案亦增加明列公部門社工人力與角色任務，公部門社工面臨人力的增加與服務品質的挑戰。除了量的增加，在質的提升面向，余漢儀（2014）訪談高風險家庭服務機構的工作人員，指出高風險方案的擴張，政府因此大量的委託民間單位來執行這個方案，受託單位也大量聘用社工來因應快速擴張的工作量，以致聘任的門戶大開、寧爛毋缺，很快就面臨社工訓練不足、督導不足的情形，導致各機構服務品質參差不齊。

衛生福利部社會及家庭署(2016)委託辦理「兒少高風險家庭處遇服務督導及成效評估方案」成果報告亦建議增加高風險方案的督導人力，在巡迴督導會議中



發現受委託單位僅有社工人力可執行高風險業務，而在社工實務現場卻非常需要有督導的帶領；可惜的是從個案紀錄中不僅看不到督導的回饋，不少社工在提供處遇服務時，通常都是單打獨鬥為多。在無補助督導人力、且各縣市政府承辦人的督導功能不一下，已呈現社工服務品質參差不齊且亦有執行困難的窘境。行政院核定的〈強化社會安全網計畫〉整體檢視現有各個服務系統運作之缺漏，整合保護性工作與高風險家庭服務方案之通報處理流程，建構以家庭為中心、以社區為基礎之推動核心，以服務系統整合、單一窗口以及人力補充為主要推動策略。〈強化社會安全網計畫〉中，政府部門同樣面對大量進用社工人員，將原委託民間單位具公權力行使之業務回歸公部門執行且進行服務系統整合等工作模式之轉變，督導角色與功能的影響計畫能否發揮更大效能，爰此，公部門督導知能的養成更是督導功能展現的基礎。

第二節 研究重要性與目的

前節所述多項法定賦予社工的職責和許多社工服務方案，為了確保服務對象的權益，甚至是為了掌握服務的時效性，必需仰賴公部門公權力介入，為使法定社工執行業務因此行政院 99 年核定內政部社會司所規畫「充實地方政府社會工作人力進用及配置計畫」，作為地方政府充實社工人力之依據，再加上地方制度法修法及組織再造，近年來公部門社工不斷地擴編，截至 103 年 12 月 31 日，公部門社工已達 3,318 人（註：104 年起增加「公設民營機構」及「接受政府委服務單位」人員數，遂以 103 年統計資料比較），相較於 90 年 12 月 31 日之公部門社工 1,231 人（衛生福利部統計處網站），13 年來公部門社工增加 169.53%（可加上直接服務或間接服務的人力增加情形，以對應研究擇取的對象）。又 105 年 12 月 31 日，公部門社工已達 4,576 人，社會工作人力的人力比亦從 90 年 1:18201（ $22405568 \div 1231 = 18201$ ）降至 103 年 1:7062（ $23433753 \div 3318 = 7062$ ）；105 年更到達 1:5,146，雖與美國、日本及香港等國家地區社工服務人力比仍有差距、

但已大幅降低社工人力負荷，提升服務品質。

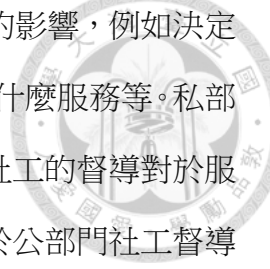
隨著社工人力的充實，專業能力更是影響服務品質。社會工作督導是社工專業養成的重要因素之一，因此，除了督導設置人數比以外，社會工作督導的專業能力將影響社會工作服務方案執行的品質，進而影響服務對象的權益。儘管實務方法和機構設置發生了重大變化，督導仍然是學生和實務工作者發展和維持實務技能的主要形式（Kadushin,1992）。NASW (The National Association of Social Workers)和 ASWB (Association of Social Work Boards) 認為督導標準對於一個專業的社工的知能發展的培養與繼續教育是不可缺少的部分。服務對象尋求協助，期待能從社工得到最高品質的服務，使問題獲得解決之外，並且希望在接受服務過程中，不會受到傷害。因此，為使服務工作有效果，避免使案主受到傷害，對於不熟悉機構和工作技巧不成熟的新進工作人員和學生，應該有人加以督導。尤其是近些年來社會工作專業服務已有傷害賠償之告訴（Reamer,1989）；加之，從專業倫理的角度而論，也應以保護案主權益為主要目標，督導的角色就更重要。

從前述文獻得知，不論公、私部門，社會工作督導的質量提升都是影響專業服務品質的因素之一。然從組織脈絡的面向，私部門的民間組織均依人民團體法或甫通過之財團法人法籌組設立，並以組織章程中所訂之任務及宗旨作為組織業務推動的依據及範圍，也是社工或督導選擇投入服務的參考；公部門則依機關組織法規設置，業務推動也以所轄法規為任務與職責，社工或督導不論是以國家考試、聘用等管道進入公部門服務，均依政府法規執行業務。因此，公部門的社工與督導除了需要發揮專業角色的知能，亦需理解在公部門具公共性及依法行政的組織特性及脈絡下須執行法令所賦予之公權力以及領導管理的角色。王千文(2008)根據韋伯的看法，一個現代化的行政組織，至少應具有下列各項特質：1. 高度的專業分工；2.層級節制的組織體系，此種體系，確定了人員間命令與服從的關係；3.組織成員間的關係，係一「對事不對人的關係」(impersonal relationship)；4.人員的選用，係根據個人的能力和技術知識；5.明定人員的工作報酬，及其獎

懲和升遷制度在官僚體制下官僚結構所要求的是像鐵一般的紀律，之所以要有鐵一般的紀律是由於理性化的結果，在講求理性化的情況下，以形式理性至上的官僚結構，往往抹煞了組織成員中的價值理性。因此，在形式理性下服從應是官僚個人的義務。但是負有領導責任的官僚，必須具備領導精神，主要就是創新能力。因此，在服從紀律和自主創新的要求之下，勢必產生服從與自主的矛盾（吳庚，1993：88）。公共行政在經過 1960 年代後新公共行政與黑堡宣言¹的洗禮之後，官僚人員本身受到許多價值理性上的薰陶，可說是「以民為主」的價值、信仰，與態度。但在法規命令的服從與以民為主的價值導引之下，勢必會產生相互衝突的情況（吳瓊恩，2001：130-131）。

Cooper（1986）將行政人員最容易面臨的三種衝突困境區分為權威衝突、角色衝突，以及利益衝突等。茲分述如下。權威衝突是指主客觀的權威要求不一致，行政人員一方面希望能遵守上級的命令或組織的政策行事，以保有自己的職位，另一方面又覺得這麼作違背自己良心或內在的意識時，便產生權威的衝突。角色衝突又可分為組織內的角色與組織外的角色衝突以及組織內的角色衝突。角色衝突是因為個人以外的不同對象，對其有不同的行為要求或期望所引起的，並非個人自發性的心理矛盾。行政人員面對任職的組織要求，與組織外部的個體或標的，對其行為期待之不同所引起之衝突稱之為組織內的角色與組織外的角色衝突；而同一組織內，不同層級或群體對同一行政人員的不同行為期待，即我們所稱的組織內的角色衝突。而利益衝突對於行政人員而言，即指其本身的私人利益（通常是經濟上的利益）與公共利益不相一致時的情況（Stahl, 1976：276-277）。公部門社工督導身處在依法執行法定業務，以及民眾需求與民意要求，同時遵循社會工作倫理與專業責信的要求，在承上啟下的角色上，內外在衝突似乎難以避免。依中央行政機關組織基本法第 3 條機關為就法定事務，有決定並表示國家意思於外部，而依組織法律或命令，行使公權力之組織，因此公部門社工依法具有公權

¹ 黑堡宣言強調文官集團的專業權威、專業角色以及專業責任的地位(吳瓊恩，2001：130-131)



力行使、資源分配、權利賦予等特性，對人民的權利有關鍵性的影響，例如決定誰是低收入戶？誰是家暴相對人？誰是脆弱家庭？誰可以得到什麼服務等。私部門社工則多以輸送服務為主。相較於公部門督導而言，私部門社工的督導對於服務品質也有舉足輕重的角色，但影響人民權利義務相對小。基於公部門社工督導的專業能力，影響公部門社工執行公權力或相關服務方案之良窳，也影響著服務對象的權益，甚而影響如何與民間組織之間的專業互動等因素，本研究期待藉由組織環境及社工專業發展的框架視野，探析公部門社工督導能力養成的脈絡為何？這些能力養成的機制是否得以讓公部門社工督導足以因應組織與社工、服務對象的需要？有何困境或限制？進而分析公部門社工督導知能養成之面向與建議。

針對前述的問題與思考，研究目的包括：

1. 探討公部門督導的角色功能以及知能養成的機制。
2. 探討公部門督導如何學習與執行督導角色任務。
3. 分析現階段公部門社會工作督導知能養成的面向與建議。

第二章 文獻探討

第一節 社會工作督導



一、社會工作督導的定義

Kadushin (1992) 在「社會工作督導」(Supervision in Social Work) 一書中對社工督導的定義中提到，社工督導在機構針對行政主管職務所賦予的權威中，對工作負有責任、指導、增強、評價其績效的職責。對工作扮演著行政、教育、支持的交互功能，需依照機構的政策及程序提升工作質與量的績效。社工督導雖不能直接影響個案的服務，但透過工作的指派、指導、審閱、協調、評價的過程，卻間接的影響個案的服務品質。督導的工作在人事的決策上需決定人員僱用、升遷、遣散；計畫方案及開發預算；連結機構內部的政策；處理申訴抱怨事件。所以社工督導須在社區、社工專業、機構、部門的多重生態面向中找到工作方法及方向。

社會工作辭典(廖榮利, 2000) 定義社會工作督導「是社會工作間接實施方法的一種，是指資深社會工作者(或稱督導者)，對新進的社會工作者所做定期、持續的指導和訓練之專業方法。透過定期和持續性的督導實施，以達成對案主服務素質的保障，對機構職責的完成，對專業訓練和專業投資之功效。督導方法有個別督導，團體督導及同僚督導等方法，而督導對象包括專業工作者、實習學生和志願服務人員。」以督導標準訂定的目的而言，專業督導指的是督導與受督者間的關係，這種關係是建立在發展能力、態度和倫理實踐的責任與責信上。

二、社會工作督導的角色功能

(一)社會工作督導的角色


社會工作專業知能的訓練，除學校教育、繼續教育外，平時工作場域的督導亦是一重要關鍵。督導是指一個基本的工具，由機構指定的督導，以個別或是集體的方式協助員工具有能力，並以確保實務品質的標準。督導的目標是以工作手冊為基礎，協助受督導者能勝任而有效的執行他們的工作職務(江盈誼等譯，

2000)。Munson (1979 : xix) 指出：「自從社會工作被認定是一種專業以來，督導就一直被視為實務工作成長與才能的必要與重要資源。」督導的目標是要促進服務輸送的效能與效率，因此，教育與行政是督導最早期的兩項基本功能，後來的支持或協助功能則因為治療的實務取向而加入。

最早的督導目標在管理監督助人機構，促進社會正義，19 世紀末社會工作開始強調個案工作方法，督導的焦點才從督導個案轉移到社工。Munson (1979) 進一步指出，一直到 1950 年代，社工教育領導者以督導作為傳授心理學理論的途徑，尤其是佛洛伊德觀點，在督導教學與研究出版上具有優勢地位，受督者被視為是不成熟的個體，有待透過認同督導者的過程，慢慢發展養成。Tsui (陳秋山譯，2008) 指出，在心理分析的模式下，受督者也以督導協助他們的技巧與方法來幫助他們的個案。然而，1950 年代之後，督導理論趨勢開始從心理學轉移到社會學，督導的角色地位不僅是與受督者的關係，而是與整個組織與外部網絡的互動。

Tsui (陳秋山譯，2008) 指出，1980 年代管理主義逐漸盛行於社工實務界，組織強調的是工作績效、任務導向、標準化、文書化，以及成本概念等，也因此督導的行政與監控功能再度被凸顯。Brashears (1995) 則建議社工督導本質應朝向社會工作模式，強調督導工作就是社會工作，讓督導內涵回到社工的基本精神，也就是個案服務的基本價值，包括倡導、使能、自決等，也應該在督導工作上實踐。

儘管分析督導的參考架構一直在變遷中，學界與實務界仍然有共識，認為督導在社工的專業生活中扮演相當重要的角色 (Munson, 1979 ; Kadushin, 1985 ; Harkness & Poertner, 1989 ; Reamer, 1989 ; Brashears, 1995) 。許多督導的專家 (Bernard & Goodyear, 1998; Bradley, 1989; Falvey, 1987; Olcott, 1995; Powell, 1993) 均論及，督導被視為品質控制過程中重要的部分，扮演專業的守門人角色，讓接受督導的專業人員提供有品質的服務。尤其是學校剛畢業的社工進入機構服務時，



常會面臨許多狀況或需求。愈是知識經驗不足，愈需要提供立即性協助和計畫性指導，以控管服務風險（risks）（Wonnacott, 2012）。如果機構督導無法立即與正確提供受督導者協助，可能會引發服務過失（malpractice）。督導藉由協助受督導者面對不熟悉的服務情境，處理出現正常的負面情緒（緊張、焦慮、恐慌、害怕），或協助受督導者探索與覺知認知、行為反應與情緒之關係，而能面對挑戰；或協助受督導者在組織脈絡中，學習和運用專業知能提供服務，確認服務有效性；並協助受督導者探索專業價值與人生意義，而能表現專業和組織承諾，承上，督導運用社會工作理論，標準化知識與技術，能力和合適的倫理內容，在實務場域中提供受督者方向。督導和受督者在這個合作過程中都有責任各自發揮應有的角色。

在督導角色轉換方面，新手督導會面臨職權轉變（從專業職權到組織職權）、決策轉變（由最佳決策到可接受的決策）、關係轉變（從助人關係到監督關係）、成效轉變（從服務效果到成本效益）及同僚關係轉變（從同一階層到有層級之別）等多種變化（Austin, 1981; 引自陳秋山譯，2008）。Barra (1999) 研究指出，個人的專業認同會因為角色轉換而改變，這個改變包含對新角色的態度、信念、動機及價值的重新接受和執行（引自 Rockefeller College, 2006），因此個人在角色轉換前必須了解新的情境，並在組織脈絡中學習新角色所需要的行為和能力（Ashforth, 2001），角色轉換是一個周密且複雜的過程（Davys and Beddoe, 2000），為完成新角色的適應，角色轉換者在轉換過程中是需要訓練及準備的（Cousins, 2004）。

Scherz（1979）強調明確的工作界定與責任歸屬能提高督導與社工的實務效能與工作滿意度。雖然有效的臨床督導所需的許多技能與有效的直接服務所需的技能類似，但文獻上支持督導是需要更多技術（Kadushin, 1992; Munson, 1993; Shulman, 1993）。因此在正式的督導教育訓練十分有限的情況下，許多督導在執行督導工作前缺乏正式完整的督導訓練，只能靠著有限的、曾經接受過的被督導經驗來執行督導工作，因此缺乏督導訓練就成為建立完善督導制度的一大限制

(Blair & Peake,1995)。Clake(1991)表示大多數的組織皆假定督導可以自行完成督導工作，卻缺乏對督導職務和角色轉換所準備的正式訓練和協助，以至於由「社工」轉換為「督導」成了適應困難的過程。



(二)社會工作督導的功能

有關督導的功能，Kadushin (1992)提出的行政、教育、與支持最常被引用，也有學者補充協調與管理功能（黃源協 2008），但是 Tsui（陳秋山譯，2008）認為，行政本身應可包含協調與管理，因此，整體對督導功能的共識仍然以行政、教育、支持為主。各項功能的定義與討論分述如下：

1. 行政督導：行政監督是管理的代名詞。行政模式是為了使社會工作者能提供案主有效的服務。行政督導主要引導受督導者至機構的政策或組織的需求，而且聚焦在受督導者在工作的指派及功能。督導者擔任行政部門與受督者及其案主之間的聯絡角色（Shulman,1993; Weinbach,1998）。香港社會工作督導指引(2009)揭示「督導」不止於「諮詢」，包含階梯式的行政責任，而在一個社會服務機構的環境中，這是社會工作實務中一項不可或缺的部份。該指引也定義督導的行政功能屬於一種管理功能，當中包括訂立服務目標和其優次、釐清角色、規劃和分配工作、工作檢討和評鑑、以及對被督導者的工作表現的承擔和責信。
2. 教育性督導：教育性督導側重在專業而且與具體個案有關的事項。教育性督導可以幫助受督導者更了解社會工作的理念，變得更加自我覺察，提升專業的知識與技能。教育性督導的重點在員工發展及教育訓練的需求。內容包括指導受督導者有關評估、處置、介入、倫理議題的界定與處理、評值與終止服務。教育功能涉及灌輸專業價值觀、傳授知識及訓練實務技巧，這些都是社工為推行有效的專業實務所必備的。教育功能亦包括加強社工的自省能力及敏感度。因此，具教育功能的督導應被肯定為社工專業發展的核心元素(香港社工督導指引，2009)。

3. 支持性督導：支持性督導可以減輕工作壓力，避免干擾工作績效，並透過讚許及鼓勵自我效能來提供受督導者滋養。受督導者面臨日漸增加的挑戰與壓力，包括個案問題日益複雜、工作環境不佳、高工作負荷和替代性創傷等情緒，支持性督導強調安全及信任的氣氛，讓受督導者可以發展專業意識。支持功能使被督導者更有能力處理與工作有關的事情，同時能培養有利於優化工作表現的態度和情感。此外，支持性的督導可以維持員工的士氣，並且讓被督導者意識到專業上的自我價值，以及對其僱用機構和專業產生歸屬感（香港社工督導指引，2009）。以兒少保社工留任為議題的研究為例，個體於機構組織間之人際層面關係，或與「管理關係」、「督導關係」及「同儕關係」皆為影響兒少保護工作者是否願意留任於組織中的重要因素。其中「督導關係」方面，兒少保護領域之社工督導提供兒少保社工工作程序指引與情緒支持，並協助社工個人生活與工作達成平衡，督導嘗試建立流暢之溝通管道，營造尊重與認可的工作團隊，使兒少保護社工能從工作中得到督導之「支持」，對其而言是支持兒少保社工留下的重要因素（汪淑媛、蘇怡如，2011）。

整體說來，社工常需要有經驗和能力的督導者協助他整合專業服務方向、規則和價值（Cojocaru, 2010; Tsui & Ho, 2003），有效控管服務品質，滿足服務對象需要，並樂意完成組織和專業使命（Kadushin & Harkness, 2002）。這種帶有權力監控本質的教育性協助，必須在彼此有信任（良好或正向）的關係下，才能坦誠溝通，避免隱藏和扭曲訊息，有效處理情緒和壓力，達到預期目標（Kadushin, 1985; Wonnacott, 2012; Davys & Beddoe, 2010; Brown & Bourne, 1996）。故社工督導是一個教育性行政過程（Robison, 1964），或是社工督導為指導專業者的一個教育性與行政性的支持過程（Caras & Sandu, 2014）；亦即督導者對受督導者和服務需求狀況的整合性研判和反應過程，具有教育、支持和行政三方面功能（Kadushin & Harkness, 2002; Kadushin, 1985;

Austin, 1981)，也有人認為服務輸送涉及跨層級與部門的協調，而應該加上調解（mediation）功能（Wonnacott, 2012）。

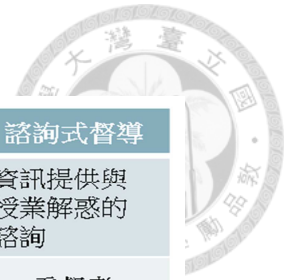
三、社會工作督導的知能

督導是否做好準備，是否清楚知道自己的角色和功能，及是否具有督導能力，則是督導效能是否促成的前提(Cousin,2004;許雅惠、廖鳳池，2005)。然而大多數人在督導或管理方面幾乎沒有專門的培訓（Perimutter,1990）。「成為督導」是多數社工實務生涯中的一大轉換，許多新手督導因為其所具有的豐富實務經驗而被提拔成為督導，但是直接服務社工所具備的知能並不同於督導，足以勝任的臨床能力並不代表可以勝任督導的角色(Cousin,2004)。研究發現，督導不知如何扮演「督導者」的角色，在督導工作普遍經歷自行摸索的辛苦歷程，以及行政事務繁重，使得督導普遍皆有能力不足、自信不夠、時間不足的困境，以及無法展現督導自主性，面臨督導角色上的衝突及壓力（王淑貞，2003；王惠宜，2005）。蘇怡如(2008)研究發現缺乏督導訓練，使得督導普遍缺乏督導的專業知能，只能用過去自己有限的受督導經驗來帶領社工。機構應為督導者提供機會，使他們能持續增進督導實務方面的知識及技巧，督導的質素取決於督導者的督導能力及在實務方面的專門知識（香港督導指引，2009）。

多數的社工督導都是從資深的社工遴選升任，Woodcock(1967)針對一群社工督導進行工作轉變的研究，研究發現，督導們因為升任前未有正式的訓練而對於督導工作的前景是憂慮的。然而新手督導或資深社工如能透過自我經驗的整理、累積助人的專業經驗與正向的督導經驗與督導關係，透過形塑督導的動力，克服在成為督導之前的忐忑不安，對於成為督導的抗拒與適應可以產生正向的幫助。

督導關係是社會工作督導的核心，在督導與受督導之社工員之間的督導關係，發展出不同的督導模式，Hawkinsand and Shohet(1989)提出督導模式如表 2-1：(引自游美貴，2018)


表 2-1 督導模式



	師徒制督導	訓練式督導	管理式督導	諮詢式督導
督導內容	實務工作經驗的學習與傳承歷程	實務工作經驗的教育與示範歷程	明確傳遞機構的政策與行政規定歷程	資訊提供與授業解惑的諮詢
專業責信	受督者	督導	督導	受督者
角色關係	師徒關係	師生關係	主管與下屬	無直接關係
關心重點	一般議題	一般議題	特殊議題	特定議題

另外，汪淑媛、蘇怡如(2010)研究發現督導工作期待與實踐的落差因素除了結構性因素，督導個人專業能力與人格特質也經常是被提及。督導者與受督者對於督導勝任條件最強的共識是將實務經驗列為首要條件。汪淑媛、蘇怡如(2010)研究發現受督者相當在意督導者的人格特質，僅次於實務能力。即使督導者本身，人格特質被也排在第三順位，正向的督導人格特質包括溫暖、樂觀、公平、熱心、同理、傾聽接納、情緒穩定、善良、包容、開放等。社工需要正向穩定人格特質的督導，案主也需要這樣的社工，這個發現呼應 Brashears (1995) 所倡導的社工督導理念，強調督導工作就是社會工作，督導本質應回到社工基本精神使能、賦權、自決、關懷、平等、尊重等，而非權威與監控。如同汪淑媛、蘇怡如(2010)發現教育與支持兩者很難區分，對社工關懷支持，對其專業成長有正面作用。因而社工教育不僅要教導技能與知識，培養健康開放的人格特質、愛與關懷能力、情緒察覺與因應能力、以及倫理價值養成等面向也一樣重要。

Tsui(2008)對社會工作督導進行整體性的討論，將社會工作督導概念化為在文化脈絡中的多面向關係，涉及機構、督導者、被督導者和案主四方的主要關係人。就機構立場而言，督導是完成組織目標的工具，必須依照組織的政策與程序行事。督導者方面則是機構與被督導者的「中間人」，負責協調聯繫以及留意被督導者的工作滿足與士氣。而被督導者亦有各自訓練背景、工作經驗、能力程度與訓練需求，彼此之間的互動勢必影響督導的形式與頻




率。最後是被督導者與案主，二者係專業助人關係，受到專業倫理守則的規範，有效的案主成果是督導工作的目標（陳秋山譯 2008）。督導關係從原有督導與被督導者一對一的專業關係，轉換成系統中多面向關係人彼此互動的結果，對社會工作督導而言，更需學習與理解。因此，督導工作是一個複雜性、動態的和整合性的實踐過程，是以提升一線社工能力來達成績效目標，而非只是展現出教育、行政或支持的某一特定功能（Manthorpe, Moriarty, Hussein, Stevens, & Sharpe, 2015）。

四、國內社會工作督導培訓的現況

臺灣公部門的社會工作專業制度可追溯自民國 60 年行政院核定省、市政府聘用社會工作人員名額，後臺灣省政府於 61 年通過「臺灣省各省轄市設置社會工作人員實驗計畫」，隔年於基隆、台中、台南及高雄四處省轄市試辦 2 年，設置了社會工作人員 10 名，管理工 10 名，負責辦理平價住宅公共衛生、設備維護、急難救助等事項(林萬億，2013)。然而當時試辦計畫所聘用之社會工作人員多非社會工作科系畢業，且缺乏社會工作實務經驗，專業功能未能發揮，經評估認為績效不彰，後因我國退出聯合國致原聯合國兒童基金會所贊助設立的「臺灣省兒童福利工作人員研習中心」人力調至臺中縣大里鄉配合推動「小康計畫」，以專業社會工作方法，協助低收入戶脫離貧窮（林萬億，2013）。大里鄉的實驗計畫較原 4 個省轄市所推行的實驗更受到肯定，主因是社會工作人員有較完整的社會工作專業訓練，和較健全的督導。可見從早期開始，公部門社會工作專業教育及督導的功能影響政策與計畫執行的成效甚鉅。

而最早提及「督導」的制度則是民國 68 年的「臺灣省推行社會工作人員制度計畫」，然而當時對於督導的條件是自公私立社會福利機構之社會工作人員中資深績優者。後在民國 83、89 年臺灣省、內政部亦針對督導條件進行修正，但主要仍以「年資」與「學歷」作為遴用標準。除此之外，督導知能的養成則大致有以下幾個來源（Brown & Bourne,1996; 引自游美貴，2018）：

- 
1. 個人的養成經驗：與助人有關的家庭成長經驗、學校養成的學習經驗、親子關係經驗等。
 2. 專業助人的養成經驗：從實務經驗轉化過來的關係技巧經驗、團體工作經驗、倡導經、約定契約經驗、接受回饋經驗等。
 3. 接受督導的經驗：當學生與新進社工員時的受督導經驗、經驗的良好與否，至少有一個好的經驗是很有幫助的。
 4. 擔任學生督導或實務指導的經驗：體驗學習者的學習歷程和指導方法的成效。

上述督導知能養成來源以經驗累積與傳承為主，汪淑媛、蘇怡如(2010)研究則建議需增加督導專業訓練與支持機制，研究結果發現不僅督導者有強烈進修需求，許多被督導者也認為有必要加強督導訓練以及背後支持系統，包括主管對督導工作的瞭解以及督導者本身的訓練，也有學者建議督導可以組成同儕自助督導團體（黃源協，2008）。

國內有關社工督導訓練，以公部門而言，以內政部社會司函頒之社工督導訓練時數 12 小時為主，作為各地方政府社會工作督導訓練之參據，亦列入中央政府對地方政府社會福利績效考核指標，確保社工督導持續進行教育訓練。另近年持續推動以督導培訓與認證制度之訓練計畫即以內政部於民國 101 年補助臺灣社會工作專業人員協會(以下簡稱社工專協)辦理的「社會工作督導培訓及認證制度」為主，課程規劃以 3 年作為培訓分期，第一年是實際的培訓課程、而後兩年則是實地督導訓練。希望藉由 3 年的培訓過程，使受訓者掌握督導的領導實務、以及接受督導、與提供他人督導的方式提升督導的專業能力，培訓目前臺灣所亟需的專業督導人員。

社工專協主辦之督導培訓與認證制度之課程內容，第一階段的培訓內容主要是以督導理論為主，用授課和技巧演練為主軸並以工作坊的形式進行。課程與實務技巧演練的課程內容如下：



1.督導理論課程：總共 6 堂課 21 小時，採課堂講授方式進行。

(1)領導與督導的能力培養，3 小時。

(2)督導風格，3 小時。

(3)方案規劃與成效評量，3 小時。

(4)社工督導技術，3 小時。

(5)團體督導與團體動力（一）（二），各 3 小時，共計 6 小時。

(6)督導倫理，3 小時。

2.臨床/實務督導技巧演練：每次 3 小時，共 5 次，總計 15 小時，以團體方式進行。

五、社會工作督導知能養成的相關研究

人力資源是組織競爭優勢的源頭(Becker,1964)，訓練是一種學習的經驗來追求個人永久性的改變並改善個人在工作上的表現，社會工作督導更是如此。澳洲社會工作協會（Australian Association of Social Workers,AASW）早在 1990 就訂定社工督導標準，並設計為期 5 天的短期督導訓練課程提供實務界需要（Scott, 1991）。香港在 2007 年則參考了澳洲社會工作協會所訂之督導指引著手編定出社會工作督導指引，針對社會工作督導的條件除了 5 年的工作資歷外，鼓勵督導者成功修讀有關社會工作督導的課程。並鼓勵督導者就某一實務範圍，或與其服務相關的介入手法，繼續接受訓練。美國威斯康辛州則規劃進行為期 1 周的督導訓練，培訓的原則是遵循角色描述研究 (ICRC Role Delineation Study) (National Certification Reciprocity Consortium/Alcohol and Other Drug Abuse Inc., 1992)建立的督導領域，這領域包含諮詢、事前評估與事後評量、管理與行政以及專業責任。訓練的第一天是從幾項評估工具的行政開始；督導風格清單(Friedlander & Ward, 1984)、督導分級表(Schiavone & Jessell, 1988)，及督導重點分級表(Lanning & Freeman, 1994)，目的在更準確地反映參與者的風格和督導方式，而且不會

受到接下來訓練所獲得知識的影響。會向參與者介紹多樣性的督導的定義，來源包含 Bernard and Goodyear(1998)、Powell (1993)以及從自身經驗發展出來的定義。

此項訓練規劃會介紹引導思考督導的概念，聚焦在三個督導角色的討論，伴隨著了解督導發展的過程(Powell, 1993)。下一個主題就是督導關係，討論關係、影響督導關係的變數、評估關係的影響以及受督者的焦慮及抗拒的議題。其中影響督導關係的因素:種族、性別、物質濫用單一領域的變項及康復情況(Culbreth, 2000; Culbreth & Borders, 1999; Culbreth & Borders,1998)。

Bernard 與 Goodyear (1998)討論影響督導關係的負面因素有不確定、不支持以及治療性關係。受督者的焦慮及抗拒也是影響督導關係的因素。第二天的主題是培訓的評估和評價，從討論學員發展督導模式開始。包括一個自我探索的練習，引出參與者關於成人學習者的信念系統，藥物濫用治療，人們如何學習以及督導目標。最後形成參與者對整體督導理念進行概念化的嘗試。參與者被教授有關發展個人學習計劃和原則進行有目的性督導 (Bernard & Goodyear,1998)。個督和團督形式都要討論。並介紹各種督導方法，如錄影帶，錄音帶，自我報告，流程說明和現場督導 (Bernard & Goodyear,1998)。在訓練的第三天會介紹在督導內涵中管理與行政角色幾種不同的觀點。培訓中所涉及的領域包括管理和行政管理的定義和任務，如何作為一線專業人員和上級管理人員之間的中間人（或中層管理人員），以及解決日常操作領域如聘用，顧問評估，處理記錄監控和維持可認證的標準。經過許多小團體活動，訓練的最後一天，參與者在更以過程為導向的模式下接受培訓，凸顯一些作為督導有關道德和法律方面的觀點。團體活動包括倫理案例研究（特別著重於界線的問題）的討論，專業協會的參與，管理人員和督導的耗竭以及多元文化的議題。

Tamara and Angeline(1999)規劃臨床督導訓練方案(Clinical supervision

training program)是提供各種背景的所有督導和可能成為督導的實務工作者。培訓計劃是在一個月的基礎上舉行的一系列的 6 小時，3 小時的會議。參訓者不超過 10 名，以便每個人都有機會深入分享他/她所關注的議題。每節都有一個特別的重點，提供選定的閱讀。會議長達 3 小時，可以進行討論，角色扮演，錄影和簡短的教學講座。方案強烈鼓勵參訓者將自己督導的情形所遇到的議題或擔憂帶到研討會。研討會是提供參訓者提供來自主要理論家適用於每個主題領域的概念和原則的基礎，並允許參與者討論和探索他們面臨的監督問題和難題工作。訓練的主題與架構如下：

- 一、 督導關係：說明督導的過程、目的及功能。討論督導與受督者之間的關係扮演督導過程中的媒介角色，以及關係的核心要素。
- 二、 權力與權威：依據定義，督導和受督者之間存在權力的差異，描述了這種差異的觀點與影響也探討有效地運用權力與權威。
- 三、 解決轉移問題和反移情議題：實務工作者的一個重要技能是在工作中使用自我揭露。督導的一個重要面向是使實務工作者能夠識別和處理與案主工作時出現的轉移和反轉移問題。關注督導與治療間的界線。
- 四、 倫理：愈來愈多的督導和實務工作者意識到有需要關注與案主工作時的倫理層面。另外，督導關係也必須遵守倫理原則。課程聚焦在倫理決策的過程。
- 五、 跨文化觀點的督導：跟直接服務一樣，督導們需要發展可以跟日益多元的員工合作的技能。討論在跨文化督導關係中相關溝通、信任及權力的議題。
- 六、 評量：對於督導和受督者來說，評量常是一種令人不舒服的原因。課程致力在有效評估的原則。包含以一種促進持續學習和挑戰的方式處理總是低於平均水平的員工，以及機構對評估過程的影響。

社工督導一直被視為實務工作成長的重要資源，經歷過各個時代的變化，

督導的主要功能仍以行政、教育與支持為主，但是相關研究發現督導缺乏督導訓練，多以個人求學、工作經驗或受督導經驗為主要督導能力養成的來源。綜觀國外除有相關督導指引以及系列行的督導培訓課程，然國內則有衛生福利部所訂督導培訓課程及社工專協自行規劃知督導課程，但此類課程並未強制參訓，也並非遴選督導之必要條件。


第二節 公部門的社會工作

依據林萬億（2001）的說法，臺灣的社工專業發展歷程主要由四股力量促成：醫院的社會服務部、非政府組織的兒童福利工作（如臺灣世界展望會、中華兒童福利基金會）、省市政府約聘社會工作人員制度及社會工作教育。然而因為醫療部門相對封閉、民間力量較薄弱以及當時政治氛圍等因素，致公部門社工制度是帶動臺灣全面性社工專業發展的首要因素。

我國的社會工作專業制度雖然可從民國 68 年臺灣省政府社會工作人員制度開始計算，但社會工作的專業證照制度隨著民國 86 年社會工作師法頒布實施才真正建制完成。社會工作督導員制度亦起源於民國 60 年代，然而對於督導的遴用條件則僅以年資與學歷作為考量。雖然內政部於民國 98 年起便開始補助社會工作民間專業團體辦理「社會工作督導培訓制度」課程，但綜觀我國目前與社會工作督導直接相關的組織僅有設立於民國 103 年的臺灣社會工作督導服務協會，代表我國對於「督導」制度仍處在於草創階段，仍需繼續的努力。

一、公部門的組織環境

依中央行政機關組織基本法第 3 條機關為就法定事務，有決定並表示國家意思於外部，而依組織法律或命令，行使公權力之組織；機構為機關依組織法規將其部分權限及職掌劃出，以達成其設立目的之組織。以主管衛生及福利之機關衛生福利部為例，設有司署等內部單位，所轄尚有研究機構、部



立醫院及福利機構。地方政府則依照地方行政機關組織準則所訂直轄市(縣市)政府所屬機關以分二層級為限，第一級為局處會，即社會局(處)、教育局(處)等一級機關；直轄市政府第二級則為處、大隊、所、中心等機關，縣市政府之二級機關僅隊、所，現有家庭暴力及性侵害防治中心(以下簡稱家防中心)為直轄市政府社會局所轄之二級機關即為一例。直轄市政府一級單位下設科、組、室，科下並得設股。直轄市政府所屬一級機關內部單位為科、組、室、中心，其下得設課、股；所屬二級機關內部單位為科、組、室、課，科、室下得設股。以直轄市政府社會局為例，局內可設置科(股)長，其所轄二級機關之家防中心則可設置主任、組長等職務，公立社福機構(例如公立仁愛之家、身障安置機構)亦然。機關除依組織法設立獨立機關如家防中心外，目前各直轄市(縣市)政府為提供有需求之弱勢民眾可近性之服務多設有社福中心，惟社福中心係為任務編組，並非組織準則內所稱之機關性質，但此類社福中心亦多為公部門社工員及社工督導執業之處所。

另公部門社工亦有部分服務於公立醫院社工室及福利機構，以衛生福利部為例，所轄公立醫院之組織編制係以衛生福利部各醫院組織準則為依據各自訂定，明訂主任及社會工作師等正式編制職稱。福利機構則依衛生福利部衛生福利部老人身心障礙兒童及少年福利機構組織準則訂有主任(院長)及其他正式人員，社工則多為聘用人員。

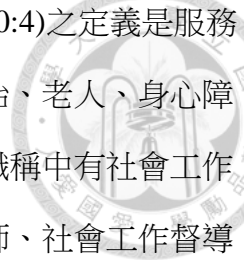
由於治理環境系絡的巨幅變化，政府決策過程必須納入更多的公民意見及參與管道。而此，即意味著公務人員必須調整自我角色與公共服務價值觀。除了傳統以政府主導所強調的效率效能等公共服務價值觀之外，必須趨向更加尊重民主、公共利益與公開等，以服務對象為焦點的公共服務價值觀(蔡秀涓，2009)。Wilson(1887)指出行政研究應專注在兩項重點。第一項為「政府可以適當而成功地做哪些事？」；第二項重點則為「政府如何能以最大的效率及最少的金錢或成本來運作？」。Wilson(1887)此種觀點，

不僅反映出當時在 19 世紀末，公共行政為了與政治學研究焦點有所區分成為一門獨立學科，因而採取的政治行政兩分立場；亦將「效率」相關的概念，作為政府與文官從事公共服務最核心的價值。

不論正式編制或是約聘人員，公部門社工係廣義的公務人員，處在公部門組織環境的變化之中，角色任務與核心能力也隨著變化。因此，公部門社工人員所需具備的核心能力也隨著公共治理模式的發展而調整，社工人員必須深入分析其工作內容及所需的工作知能以因應公部門組織環境的變化。公部門「核心能力」依組織及分工可分為「專業核心能力」及「管理核心能力」，「專業核心能力」指擔任特定專業職務或從事特定工作所必須具備的專業知能或技術，用以勝任工作，產生績效；「管理核心能力」則是擔任管理職務者為有效達成管理目標所需具備的能力（行政院，2005）。公部門社工人員業務涉及方案管理，社工督導職務更要執行督導管理，專業核心能力及管理核心能力都是重要的核心能力(張淑慧，2014)。

二、 公部門社會工作者的角色分工與功能

在 1970 年代威權時代，主要由政府帶動政經制度的發展，且社會工作消費性高於生產性，民間捐助有其限制。而這群約聘工作人員人數愈來愈多，也形成一股納編及社會輿論(王惠宜，2005)。各地方政府除維持過去省政府時代配置之社福員計畫人力外，尚有編制內的約聘社工，因應 86 年社工師法頒布，社會工作師歸為專門技術職業人員，並在 94 年高普考試增加社會工作師之考試類科，加上行政院核定「充實地方政府社工人力配置及進用計畫」的推波助瀾，公部門除了約聘社工、約聘社工督導員外，亦持續增加公職社工師、高級社工師以及社工督導等職缺。另透過中央對地方政府社福績效考核的要求，地方政府社政部門之人員(含主管)具社會工作專業背景的比率亦有顯著增加。另外，參考國內相關研究，針對公部門社會工作者定義不一，呂學榮(2007)之定義是在各縣市政府社會局所屬



社會工作科(室)中,從事直接服務之服務人員;石守正(2010:4)之定義是服務於縣市政府社會局辦理兒童、少年、家暴、及性侵害防治、老人、身心障礙、婦女福利、社會救助、社區發展、志願服務等業務職稱中有社會工作的社會工作人員,包含職稱為社會工作組長、社會工作師、社會工作督導員、社會工作員及約聘僱社會工作員。羅鼎程(2013)的定義則為執行直接(保護性業務)、直接(經濟、社區、長期照顧、ICF 等一般業務)、間接(方案、規劃、福利措施執行人員)等工作內容的工作人員。含任用、派用、聘用、約雇等工作人員,含科(課、組)員、社工員、社工師、社工督導,不含科(課、股)長。張淑慧(2014) 依據社會福利績效考核實施計畫中「社會工作專業制度指標及評量」,以進用之工作職稱為判定依據,公部門社工人員包含各縣市政府編制內之公職社工師、社工督導、社工員及約聘僱社工督導、社工員,以及縣市政府公務預算、中央補助社工人力、公彩盈餘補助運用之約用(暫僱)社工員,並執行社會工作業務。因此,公部門社會工作員除早期公立醫院社會服務部門社工、急難救助、小康計畫、平價住宅的社區工作、兒童福利等等,隨著各項福利法規新修訂賦予社會工作員的任務以及社會工作人力納編與任用制度的改變,公部門社會工作員的職稱、角色以及職務內容也趨向多元。

三、 公部門社會工作或督導面臨組織議題相關研究


林萬億(2003)指出社會工作人員是執行的一環,在行政系統中督導是管理的一環,對督導而言,組織/社會行政的體系認知是重要的。政策、行政與服務的不同衍生公部門督導能力的培育。然而,現行公部門所面對的現況是以服務導向,外在環境的消費意識抬頭,政府在面對民意及輿論的監督,除了原有官僚文化被動受理服務,績效管理及民意滿意度造就了主動服務的特質。在新公共管理時代的公部門也持續要求績效、效率及原有依法行政的基礎工作外,更要求創新、結合資源網絡,主動及以民眾需

求為依歸等，俾利面對民意機關的監督以及輿論的檢視。環境的改變也影響在這個生態環境中的社工及督導。因此，複雜、多樣的期待使得督導不只需要一個高度勝任的直接服務者，還得是個有效的管理者、促進者及組織整合者(Itzhaky,2000)。而公部門僵化的行政，因應政黨而形成的政治文化，在在影響著公部門社工的專業執行。社工主要以差異性的邏輯思維卻被鑲嵌在以行政科層的依法行政的框架中，所有工作的執行皆以政治為主要考量的結構。這樣的官僚文化的確很難讓社工可以發揮其為民喉舌的倡導精神。而公部門社工確實是在這種捉襟見肘的狀態下求生存（王惠宜，2005）。

然而公部門組織對於社會工作的影響，包括執行社會工作的角色功能之外，亦牽動了社會工作人力的穩定，以兒少保社工為例，許多研究皆證實組織因素為重要影響兒少保社工去留的因素(Agbényiga, 2009; Cahalane & Sites, 2008; Mor Barak et al., 2001)，而組織因素指的是與組織相關之客觀狀態與條件，如薪資、工作量、訓練機制、平等管理機制，或如工作壓力程度、同儕支持或督導支持等社會支持程度、工作角色衝突等個體或團體感知之組織相關因素。Claiborne et al. (2011)的研究亦顯示組織支持為預測兒少保社工是否傾向於離開組織之重要因素。而組織支持指的是同儕支持與督導支持二層面。

第三節 公部門社會工作督導現況

近年陸續有相關研究關注社工督導的議題，涵蓋了督導角色功能倫理以及各領域社工督導的工作內容，尤其以一直受到關注與重視的保護性工作領域為多，另也有文獻探討社工督導角色轉換的歷程。然而公部門社工或督導也面臨除了專業價值與能力外，公部門組織特性所延伸發展的能力也是目前重要的角色。Cahalane and Sites (2008)兒少保社工留任研究中亦




提及在美國頗負盛名之 CWEL (Child welfare education for leadership) 方案中，其方案成功之因素以良好督導功能，社工透過督導之協助感受到組織支持以及於工作過程中獲得滿足感，故督導關係正是串連管理與實務工作並營造組織氛圍之最重要因素。而督導角色的發揮需要有能夠理解和影響更大的系統的能力以及為受督者和行政倡議的技術。要求督導具備重要的能力來滿足實務工作者和管理人員間多元且衝突的需求(Tamara & Angeline,1999)。督導之功能如同 Schein (2004)組織文化面向中之型塑之技術，成員透過督導與督導機制，學習組織中工作方法與必備技能；亦透過思考習慣、心理模式、語言典範，學習組織中共同持有之認知架構，督導教導新進社工於組織中之社會化架構。

在社工人力的面向，各直轄市（縣市）政府依 99 年行政院核定「充實地方政府社工人力配置及進用計畫」期程持續推動社工員納編作業，截至 107 年 6 月 30 日止，共計新增納編社會工作人力職缺計 1,632 人，各直轄市（縣市）政府部分社會工作員及督導即依前述各項組織準則或編制表規定之資格職等方式進用。然公部門尚有半數以上之社工員及社工督導員係依聘用人員聘用條例第 3 條²進用之約聘人員，此類人力中的社工督導亦多為聘用人力。

有關升任督導的機制，從最早民國 68 年的「臺灣省推行社會工作員制度計畫」，聘用督導之條件主要仍以「年資」與「學歷」作為遴用標準。惟社工師法 86 年頒布，以及 89 年考試院公告專門職業技術人員高等考試社會工作師考試規則明定社會工作師考試資格後，各級政府在聘用社會工作人員多以前項資格為進用標準，行政院核定「充實地方政府社工人力配置及進用計畫」及「強化社會安全網計畫」，其中社會工作督導之遴用，除了增加考試規則所訂應考資格外，亦仍以學歷及年資作為主要升遷機制


² 聘用人員聘用條例第 3 條：本條例所稱聘用人員，指各機關以契約定期聘用之專業或技術人員。其職稱、員額、期限及報酬，應詳列預算，並列冊送銓敘部登記備查；解聘時亦同。



的條件，各地方政府聘用社會工作督導亦多參照中央政府的計畫依據訂定升任督導條件，以新北市政府為例，該府所訂要點聘用社會工作督導員除須具備證照或專業考試資格外，尚須具備公私立社會福利機構或地方政府擔任社會工作人員或社會工作相當職務之社會工作專業人員滿 5 年；如為社會工作或相關研究所畢業者，年資合計滿 3 年條件方可選用。

除了社工督導進用管道日趨多元外，社工督導人力的配置上亦有規範，依 99 年行政院核定「充實地方政府社工人力配置及進用計畫」明訂每 7 名社工人員配置 1 名社工督導；衛生福利部「104 年度中央對直轄市、縣（市）政府執行社會福利績效考核」，其中社會工作專業制度組指標訂有地方政府「設有專職督導，每 5-8 名社工員設置 1 名督導」，除連江縣未有督導的設置外，其他縣市均有設置，惟督導比例各有差異，各地方政府平均 8.73 位社工配置 1 名督導（衛生福利部社會及家庭署網站），顯示督導設置比例現況尚無法達到衛生福利部規畫。再檢視「106 年度中央對直轄市、縣（市）政府執行社會福利績效考核報告」，有依指標設置足額專職社會工作督導且每年接受至少 12 小時專業督導訓練之縣市僅 14 處，依各縣市自評表資料顯示各地方政府平均 10.53 位社工人員配置一名社工督導，相較於前次考核報告顯示，公部門社工人力持續增加，督導人力未隨之補足，專業訓練亦顯不足。又依督導協會 105 年接受衛生福利部補助建置社工督導專業平台，開放督導人員登錄，共計有 742 名督導，登錄對象範圍涵蓋公私部門，且採取主動登錄方式，未具強制性，尚無法一窺國內公私部門督導的全貌，然平台設置目的主要是提供與督導相關文獻資訊等資料供督導運用，從現有已登錄督導之基本資料得知可了解具 10 年以內督導年資的督導比率超過 80%，因此即使已具一定年資之督導對於督導專業知能仍有需求。

汪淑媛與蘇怡如(2010)研究指出，國內督導的工作相當繁瑣，工作雜，



督導的位置如同站在十字路口的正中央，上有主管機構，下有基層社工，左右有社會相關網絡資源系統，督導要服務的對象不僅是底下的社工員，還要滿足上級與平行系統合作機構的需要，在多頭馬車的拉扯下，不僅效能低，專業能力也難養成，研究結果也反應多數督導皆強調透過督導訓練改善督導功能，增聘人力則為其次的策略，強烈需求專業督導訓練反應督導者的工作焦慮。

綜上，公部門社工督導遴用仍以專業背景、學歷與年資作為考量，並未有相關接受督導培訓的職前訓練，即使是衛生福利部(前內政部)所訂之 12 小時督導訓練課程亦在社福績效和指標中規範現任督導受訓情形，係屬在職訓練性質。因此，不論從社工督導或社工的期待或是國外文獻所訂社工督導職前培訓的課程規劃與目的而言，國內社工督導養成的確面臨「趕鴨子上架」、「當了督導才開始學習當督導」的窘境。

第三章 研究設計與方法



第一節 研究設計

本研究採質性研究(qualitative research)方法，是藉由觀察、紀錄、訪談等資料蒐集技巧，逐步歸納並詮釋研究現象的一種方法(Crabtree & Miller,1992)。有別於實證主義的科學取向，質性研究認為世界是由不斷變動的社會現象所組成，這些現象會因不同時空、文化與社會背景而有不同的意義，而這些現象也是人們在日常生活互動中所共同建構出來的主觀經驗。因此，質性研究者必須在自然情境中不斷地和研究對象互動，透過一種或多種的資料蒐集技巧全面、深入地理解社會現象，並要以研究對象的立場、觀點出發，理解這些現象蘊含的意義(潘淑滿，2003)。故質性研究探索的是現象的意義，並且重視研究對象的經驗。

至於質性研究的特質，綜合國內數位學者的看法可歸納為以下四點(陳向明，2002；潘淑滿，2003；簡春安、鄒平儀，2005)：

1. 強調自然情境：研究現象是在日常生活運行的，是以個人的生活世界及社會組織的日常運作為主的自然研究，且研究情境通常不為研究者所操控的。
2. 重視社會脈絡：考察一個研究現象不僅要瞭解該現象本身，也要了解該現象發生與變化時的社會文化背景，以及該現象與其他現象之間的關係。換言之，研究現象無法脫離其社會文化情境，且須被擺在研究對象的生活脈絡中解讀。
3. 重視個別經驗的特殊性：研究對象的經驗都是獨一無二的，研究結果並無法複製或類推到類似情境的對象身上。
4. 重視研究的詮釋性：重點在探索經驗的意義，而非驗證或推論，所以看重研究對象的參與和觀點，並著重描述研究對象如何在情境中從了解、

解釋，到採取行動的過程。



基於上述，本研究採質性研究的原因如下：

督導的內容把公共與社會政策的宏觀影響及機構政策的中介影響與直接服務的微視議題串接起來。透過對督導過程的了解，受督者可以看到三個系統間的交互作用以及過程中的角色(Tamara & Angeline ,1999)。從第二章的相關文獻探討可以了解到，公部門社工督導養成的機制重點有三，一為專業價值與方法的課程，也是目前各項訓練課程中針對督導角色功能、專業能力等技術知能實踐的課程，二為公部門組織環境及文化議題所延伸因應能力，最後則是如何在二者之間取的平衡之能力與技術。社工督導本身對督導角色的認知與期待、社工督導角色轉換的成因，社工督導實務經驗具個別性差異、所屬機關(構)遴選督導及培訓機制不一，甚至有些機關並未訂定遴選規則。再則公部門的組織文化以及對社工督導角色功能認知期待也不一致。因此，需要研究對象的參與才能了解公部門社工督導所具備的知能，以及如何有系統的培訓社工督導。

綜合以上，本研究相當重視研究對象的經驗世界以及研究對象對於擔任公部門社工督導面對專業服務與組織期待等對社工督導知能養成之培訓機制的詮釋，故質性研究是較適合的研究方法。

第二節 研究方法

一、研究對象的選擇與來源

(一)、研究對象的選擇

本研究擬採立意取樣(purposeful sampling)方法，立意取樣的意義在於選擇資訊豐富(information-rich case)之個案。相較於量化研究以隨機抽樣尋找具代表性的樣本，質性研究追求的是能提供深度和反映多元社會實況的樣本(胡幼慧、姚

美華，2008)。在立意原則之外，依據研究目的會產生不同的取樣策略，如極端或異常個案取樣(extreme or deviant case sampling)、最大變異取樣(maximum variation sampling)、同質性取樣(homogeneous sampling)等等(Patton,1990)。有鑑於公部門社工督導的養成過程可能受到組織文化、個人學經歷的影響，但社工督導養成過程中教育需求是較相同的特性，亦是本研究欲探索的，而同質性取樣策略能集中對個案內部的某些現象進行深入的分析(陳向明，2002)，故本研究擬採用同質性取樣策略。

(二)、研究對象選擇的指標

質性研究的重點在於尋找能提供最豐富資料的研究對象，且資料飽和是決定是否繼續訪談的標準。因此，本研究依據第二章文獻回顧的發現列出下述選擇研究對象的指標，期找到能提供豐富資料的樣本並能滿足質性研究中資料飽和的要求。

1. 社工督導個人職務、年資與性別：

有鑑於公部門社工人力進用管道多元，雖然社工督導之遴選升任多以學歷與年資為考量，未有明顯培育社工督導之機制，惟仍必須遵循各項人事晉用規定辦理升遷，例如機關組織編制、公務人員任用法或聘用人員聘用條例等。因此，研究對象涵蓋公部門屬正式編制以及非編制人員之社工督導。年資部分，新手督導面臨角色轉換以及專業知能的考驗，資深督導則是累積在公部門組織脈絡中管理經驗，臺灣社會工作專業人員協會(2008)（以下簡稱社工專協）針對臺灣社會工作督導現況調查發現社工督導的年資，以 1-3 年為多。臺灣社會工作督導服務協會所建置督導專業平台中登錄資料之督導年資則以 3 年以上 10 年以下為大宗，考量資淺與資深督導經驗累積之差異，將年資訂在 3 年以內以及 3 年以上 10 年以下 2 群。至於性別，社工專協(2008)臺灣社會工作督導現況調查發現受訪督導以女性為主（81.6%），也明顯看到男性督導員的增加。很多研究顯示，雖然社會工作人員多數為女性，但位居

管理階層的女性社會工作人員的比率卻不高(引自陳秋山譯，2008；Chernesky, 1986)；但 Munson (1979c) 的調查指出，無論被督導者性別為何，女性督導者都做得非常稱職，在與行政督導相關的許多方面，男性督導者與女性督導者之間並沒有差異(引自陳秋山譯，2008)。因此，本研究不特別區分性別。

2. 社工督導工作領域與範疇：

國內針對公部門社工的定義不一，部分以從事直接服務之社工為限，亦有涵蓋執行直接服務與間接服務領域之專業人員，其中直接服務部分更有區分為一般性業務及保護性業務，羅鼎程(2013)的定義即為一例，為執行直接(保護性業務)、直接(經濟、社區、長期照顧、ICF 等一般業務)、間接(方案、規劃、福利措施執行人員)等工作內容的工作人員。再檢視臺灣社會工作督導服務協會所建置督導專業平台中登錄之督導資格則以職能內涵定義社工督導，對象除了曾有或現有擔任社工督導(包含內部督導或外聘督導等)、曾有或現有承擔督導職責之主管人員(包含組長、主任、科長、專員等)、曾有或現有承擔督導職責者(資深社工或高級社工師等)，更包含了儲備督導或實習督導，範圍更為廣泛。本研究係以公部門社工督導為研究對象，並考量社工督導面對專業價值及組織文化交互影響所建議社工督導能力養成訓練機制為核心，又公部門之特性兼具社會工作直接服務與間接服務之工作領域。因此，就工作領域區分為直接服務與間接服務，其中直接服務又可細分為一般性業務與保護性業務中擔任專職社工督導；間接服務領域則可納入曾有或現有承擔督導職責者，包含科(股)長、專員、中心主任等以職務內涵為主要選擇研究對象的指標。

又考量前述三個直轄市社會局在福利服務體系下，設置以任務編組型態之社會福利服務中心，提供綜融性福利服務工作項目為核心，並設有社工督導職務，與現行各地方政府因應強化社會安全網計畫設置之社會福利服務中心現況相當，研究結果尚可推論；惟直轄市與縣市政府因組織編制規模不同，

縣市政府社會局則受限編制，社會工作業務則多與其他福利業務或保護性業務合併，因此行政科室的股長或督導職務，與直轄市政府社會局設有社會工作科，專責社會工作及社福中心業務，保護性業務亦設有家防中心等獨立機關主政，研究中討論社工科股長職務情形不盡相同，研究結果的推論也受到限制。

綜上所述，為研究目的與樣本可及性，在研究對象的選取上，就機關組織編制的明確性，以及研究者個人社會網絡及過去任職之公務機關引介樣本之可行性，並考量研究時間及人力的限制以及取樣之便利性，選擇以台北市、新北市及桃園市等直轄市政府社會局為主，並以其所屬社福中心之社工督導及高級社工師(含編制與非編制人員)、社會局社工科股長等實際承擔督導職責者為研究對象。

(三)、研究對象來源

根據上述，本研究研究對象來源從「研究者人際網絡」以及「機關代表引介」，以及「由受訪者引介」三部分著手。第一部分是指透過研究者自身的人際網絡尋求符合研究者所欲找尋的受訪對象。第二部分是透過研究者請前述直轄市社會局社會工作科科長推薦合適的受訪對象。第三部份是透過受訪者之間的人際網絡來尋找同樣符合受訪條件的對象。

研究者於 107 年 10 月到 107 年 12 月底為止，約訪完成 9 位受訪者，其中有 2 位職稱為社工科股長，6 位為社福中心督導(主任)，1 位為高級社工師，9 位受訪者在公部門的職稱不同，均實際執行督導職務，並直接或間接督導社福中心業務範疇，受訪者之基本資料表見表 3-1。為了避免受訪者背景過於集中，本研究盡可能從不同來源蒐集樣本，並且衡酌受訪者所屬機關的分布、社會工作經驗、督導內容等進行樣本篩選，以滿足質性研究資料飽和度之要求。另每次訪談時間 50 分鐘到 2 小時不同，受訪地點則配合受訪者需求，並以安靜不受干擾之場地為原則。

表 3-1 受訪者基本資料表

編號	職稱	性別	督導範疇	年齡	學歷	社工年資	公部門督導年資 (至 107 年 12 月)
小熊	股長	女	社福中心業務 社工教育 高風險家庭業務	38	社會工作學系學士 他領域研究所碩士	7 年	5 年 8 個月 (股長 2 年 5 個月)
小卿	股長	女	社福中心業務 社工教育	32	社會工作學系碩士	3 年 3 個月	3 年 7 個月 (股長 3 年 7 個月)
小津	社工督導	女	社福中心業務	45	社會工作學系學士	10 年	10 年
小 P	社工督導	男	社福中心業務	39	社會工作學系碩士	12 年	2 年
小惠	社工督導	女	社福中心業務	46	社會工作學系學士	14 年	2 年 9 個月
小秀	社工督導	女	社福中心業務	48	社會工作學系碩士	14 年	5 年
小娟	社工督導	女	社福中心業務	32	社會工作學系學士	8 年 4 個月	2 年
小 Y	高級社工師	女	社福中心業務	36	社會工作學系碩士	8 年	3 年 2 個月
小玲	社工督導	女	社福中心業務	35	社會福利學系學士	5 年	3 年 3 個月

二、資料蒐集和分析

(一)、資料蒐集方法：

本研究以「深度訪談(in-depth interviewing)」作為資料蒐集的方法，深度訪談是研究者運用口語敘述，在研究者與受訪者雙向互動過程中蒐集口語和非口語的訊息，以便深入地、全面地了解研究的現象或行動(潘淑滿，2003)。深度訪談依照訪談問題設計的嚴謹度可分為三種類型，分別為結構式訪談、非結構式訪談及半結構式訪談(胡幼慧、姚美華，2008)。半結構式訪談的訪談大綱是由研究者於訪談前先根據研究的目的擬定，但在訪談過程中研究者仍能依據實際情況(例如意思不確定或前後陳述不一致)而彈性調整問題順序(高淑清，2008)。因此，為了使訪談內容能聚焦於研究主題並兼顧訪談過程的實際狀況，本研究使用「半

結構式訪談(semi-structured interview)」。

於此，本研究先根據研究目的設計訪談大綱(附件一)，以指引訪談的方向，與指導教授針對訪談的內容加以討論，進一步修改訪談大綱與練習訪談順序、訪談技巧。

除了在訪談大綱上保持彈性以外，潘淑滿(2003)針對訪談情境指出研究者要讓受訪者感到被尊重與重視，才有機會觸及對方真實的想法和感受，而畢恆達(2008)則進一步聚焦於訪談活動，認為訪談是一個互動的過程，訪談不是將在訪談之前就已經存在的客觀事實挖掘出來，而是不斷在互動過程中創造新的意義。與此相應，高淑清(2008)也從教學經驗裡歸納出深度訪談的三個階段，認為訪談須循序漸進才能降低受訪者的防衛，也才能深入受訪者的經驗核心。因此，本研究欲從下述四個面向來加強資料的蒐集：

1. 時間與地點的選擇：讓受訪者選擇舒適的時間與場所，研究者在時間跟地點上盡可能配合受訪者。
2. 正式訪談的過程：首先，訪談大綱內的問題先從受訪者擔任督導的資歷及公部門督導角色任務開始，再了解擔任督導前或後接受培訓或養成的經驗，一方面研究者較能了解受訪者的歷史與脈絡。另一方面可協助受訪者聚焦研究主題的範圍，接著，邀請受訪者反思描述公部門組織環境中社工督導角色任務與組織養成制度的落差，研究者在此階段以邀請的方式請受訪者提供工作過程的具體事件，最後再引導受訪者說明對公部門組織對督導養成制度的期待與建議。
3. 訪談中的互動：保持開放與彈性的態度，研究者努力降低對研究結果抱持特定期待或預設立場，也要對一些不被預測或期待的現象保有特定的敏感度。同時，也要盡可能從對方的角度來描述所聽到的經驗，並反思現象背後隱含的意義。
4. 訪談中的紀錄：徵得受訪者的同意後才使用錄音器材，並在訪談過程詳實紀

錄訪談對象的情緒、聲調、初步覺察，以及訪談間的特殊事件。在每次訪談後檢視，以改善研究者的主導性。




(二)、資料分析方法

本研究擬採用主題分析法(thematic analysis)進行資料分析。Braun & Clarke(2006)定義主題分析法是一種從資料裡辨識、分析和揭示主題的方法，所謂的主題是指文本資料中常出現的元素，例如受訪者的主張、慣用語等等，而主題分析法就是要從文本資料裡辨明重複出現且具有共同性的主題。因此，主題分析法不免涉及命名，但是主題分析法的命名不單只是從逐字稿中擷取概念賦予代碼，其也著重主題命名背後的意義(高淑清，2008)。

主題分析法的理論基礎來自於詮釋學，因而主題分析法除了和其他資料分析方法同樣講究「蒐集資料和分析交錯進行」原則外，還注重詮釋循環(hermeneutic circle)。詮釋循環是指研究者每一次的理解都是植基於對先前理解(pre-understanding)的反省與批判(畢恆達，2008)，若運用於主題分析法的操作上便是「個別文本和整體文本的反覆檢核」，以使研究者能在先前理解與理解之間更新對主題背後意義的理解。

本研究參考高淑清(2008)主題分析法具體分析步驟，擬以下述 7 個步驟進行資料分析：

1. 敘說文本的逐字抄騰：將深度訪談獲得的口語資料一字不漏地謄寫成文本，並加註訪談過程裡受訪者的非口語表現，謄寫將使研究者形成對研究現象的「先前理解 1」。
2. 文本的整體閱讀：以宏觀的方式閱讀整體的文本，此時研究者會先將自己對研究現象的詮釋、經驗與具備的知識放置，完全進入受訪者的經驗世界裡。同時，研究者會寫下個人對整體文本最初的理解和省思，此步驟會使研究者對研究現象形成「理解 1」。

- 
3. 發現事件與視框之脈絡：仔細檢視個別文本裡關於研究現象的描述，首先直觀地標記從文本裡躍出的重要訊息，其次理性地對事件和視框³進行編碼，並析離出意義單元(meaning units)，在命名時使用貼近該經驗的關鍵字或詞為之。此階段形成「先前理解 2」。
 4. 再次整體閱讀文本：研究者再一次宏觀地閱讀整體文本，此時，研究者對研究現象的理解可能已經與初次宏觀閱讀時不同，同時也要再紀錄個人對整體文本的再理解與再省思，此階段會形成「理解 2」。
 5. 分析經驗結構與意義再建構：研究者再次閱讀個別文本，並重新建構或重新命名或合併相關的意義單元。
 6. 確認共同主題與反思：在經歷數次整體-部分-整體的來回檢視後，研究者會反覆思考研究問題，例如是否回應研究問題、是否貼近研究現象、是否有偏重正面或負面經驗的詮釋等等。
 7. 檢證與解釋：研究者擬定期和指導教授進行討論或聽取實務工作者的意見，期能更貼近研究對象的期待與邏輯。

參、研究嚴謹度

研究嚴謹度是指研究者對研究結果品質的把關，在量化研究裡多以信效、效度為標準，但是在質性研究裡是否也適用信效度呢？關於此點，胡幼慧與姚美華(2008)認為應該要從研究方法的方法論之科學哲學基礎思考起才能真正回答這個疑惑。質性研究注重的是社會事實的建構過程以及人們在不同社會脈絡下的經驗與解釋，更貼切地說，如何貼近受訪者的經驗並呈現其經驗背後的意義才是質性研究的關鍵。

³ 受訪者在訪談資料裡透露出的隱含概念或意義，但此概念或意義可能較支離破碎或曖昧，有待研究者進一步澄清。

Lincoln & Cuba(1984)也曾對質性研究的信度與效度提出見解，認為信度是可重複性(replication)，效度則是指可靠性(dependability)、穩定性(stability)、一致性(consistency)、可預測性(predictability)與正確性(accuracy)度。Lincoln(1995)重新檢視並接受以研究倫理的質性研究的標準，並作為質性研究嚴謹度的指標，分別是確實性(credibility)、可轉換性(transferability)、可靠性(dependability)、可確認性(confirmability)(引自胡幼慧、姚美華，2008)。為達此四指標，研究者擬運用之策略說明如下：

(一)確實性：指研究資料的真實性，即研究者真正觀察所希望觀察的。研究者擬盡可能涵蓋經歷不同督導培訓過程的研究對象，讓資料來源多元化，並在訪談前先將訪談大綱提供給受訪者，使其能預先準備訪談大綱裡的問題，並於訪談過程重複確認蒐集到的資料，避免研究者誤會受訪者欲表達的意思。

(二)可轉換性：指受訪者陳述的感受與經驗是否有效地轉換成文字敘述。研究者擬在訪談過程裡借助輔助工具，例如錄音筆、訪談筆記、逐字稿 APP 軟體等，並於繕打逐字稿時加註受訪者陳述時的情緒、表情或肢體動作。透過厚實的描述(thick description)，力求忠於受訪者的表達。

(三)可靠性：指研究對象經驗的重要性與唯一性。為求能取得可靠的資料，研究者擬於接觸潛在受訪者之初便著重與其建立良好的誠信關係，包含清楚表達訪談的主題與目的，並且對於研究者和受訪者的權利義務進行充分溝通。同時，研究者也會設計訪談同意書，明白書寫雙方該有的權利義務，並於訪談前簽署，以使受訪者能訪談時能理解整個研究過程與決策。

(四)可確認性：指研究資料的客觀性和一致性。研究者在訪談過程中初步確認訪談者內容之外並完成逐字稿後提供給受訪者，請受訪者對照內容是否有錯誤或研究者理解錯誤之處，進行確認與澄清後也將詢問受訪者是否有需要補充之訊息。

第三節 研究者角色與研究倫理



一、研究者角色

在質性研究中，研究者本身就是主要的研究工具（潘淑滿，2003）。不僅如此，研究者也必須要有敏銳觀察和覺察的能力，才能夠將原始資料的意義進一步分類。因此，研究者在研究進行前應對自己在研究中的角色有所認識，同時也要知覺研究者自身的職場經驗與督導經歷將會影響研究的品質與結果。有鑑於此，研究者將透過檢視職場經驗和經歷以及與受訪者互動經驗釐清自己與本研究的關連，並從中反思自身的角色將會對研究帶來哪些影響或不足之處，以在事前能先做準備並在研究進行時時刻提醒自己。

研究者過去實務工作經歷接受督導、擔任實習督導以及從社工員轉換到社工督導的過程，即使擔任公部門社會行政主管時期、也期許以社會工作督導的角色與方法帶領同仁，現階段社會工作界適逢社會工作發展階段熱烈討論社會工作專業制度發展，研究者也身在其中。個人經驗及現職可能幫助研究者更容易進入受訪者表述的所處公部門的督導情境，但同時這也可能成為研究者詮釋受訪者在督導現況以及督導養成需求上面的侷限。於此，研究者須隨時提醒自己督導角色與組織環境的議題有多種樣貌，更要以開放、彈性的態度理解每位社工督導的養成經驗。

二、研究倫理

研究倫理是指研究者在研究過程須遵守的規範與要求，通常是由研究社群所訂定，具體內容在說明哪些是合法或不合法的行為。由於質性研究接觸的研究對象通常是少數或弱勢族群，且蒐集資料時往往須深入研究對象的生活世界、與研究對象有密切的互動，故研究過程容易涉及道德和權力運作的議題。於此之際，研究倫理更顯得重要。正如同潘淑滿(2003)所說：「作為一位質性研究者，須敏

感知覺，由於研究者的身分，使自己擁有一份特權進入別人的生活，我們不僅要珍惜這種權力，同時也要意識到這種權力可能被誤用。」



於此，本研究考量的研究倫理包括下列四項(潘淑滿，2003)：

(一)、告知後同意 (informed consent)

研究者於初步接觸受訪者時告知研究相關的訊息，包含研究目的、內容、研究者身分及說明研究可能會有的要求(如花費的時間、分享的內容)，並告知其有拒絕或中途退出的權利，同時詢問受訪意願。獲得受訪者口頭同意後，於進行正式訪談前再一次說明研究目的和內容，並與受訪者簽屬訪談同意書後，始進行訪談工作。

(二)、不傷害參與者

研究者將抱持開放、彈性的態度進行訪談，從一般性問題開始再循序漸進到研究問題，降低受訪者的壓力。過程採中性語言詢問問題，避免預設立場引導受訪者的回答。由於訪談內容可能觸及受訪者的受督導經驗、與督導或行政主管的關係，甚至是過去工作過程中不愉快之經驗，若遇受訪者面露尷尬、遲疑或憤怒等情緒時，研究者將適時停止訪談，提供適度的情緒支持，同時亦不勉強受訪者談論其不想談論的內容，以避免對受訪者造成心理傷害。

(三)、隱私與保密(privacy and confidentiality)

對訪談蒐集到的資料恪守嚴格的保密原則，有關受訪者因為信任研究者而揭露的隱私(即私領域中不可被公開的資訊)更會謹慎處理。於此，研究者對於可能透露受訪者身分的資訊(如人名、居住地等)，將予以刪除或匿名處理，並告知受訪者訪談的內容僅作為學術用途，絕不作他用，以向受訪者保證資料的保密性。

(四)、分析與報告

在資料分析時，研究者會力求受訪者語言的真實呈現，不過度詮釋受訪者的感受與經驗。在撰寫報告時，也會力求誠實，詳實地記錄研究的實際情況，不擅自修改或捏造。



第四章 研究發現與分析

在過去的四個月裡，我訪問了在台北市、新北市及桃園市 3 個直轄市政府社會局擔任社福中心督導計 7 位，擔任社工科股長 2 位，共計 9 位的社會工作專業人員。他們分別陳述了擔任社工督導或股長之前的工作經驗，以及過去接受督導或訓練的過程，並提供後續可以精進的建議。訪談時我試著將個人原有過去督導同仁以及接受督導的角色經驗先放下，以開放的態度與接受訪談對象們互動，除了聆聽他們如何進入督導的角色，詮釋與建構屬於他們對社工督導的理解。以下我先介紹 9 位受訪者的經驗歷程。接著，關注在他們所認知公部門社工督導的角色任務以及可能面臨公部門組織環境對社會工作專業推動的優點與限制。第三節才來說明他們透過哪些機制養成現有社工督導的知識與能力，最後，則呈現公部門社工督導養成的教育訓練的建議。

第一節 9 位公部門社工督導的職涯歷程與工作經驗

受訪的公部門社工督導，其中有 2 位現職為社工科股長(以小熊、小卿代表)，雖為行政職務，認為職務內容亦有執行公部門督導角色功能；而 7 位(以小津~小玲代表)接受訪談之社福中心⁴社工督導具備期間長短不一的行政經驗。督導年資 2-3 年計有 3 位，3 年以上計有 6 位。

壹、小熊股長：專業知能是社工督導的基礎

小熊股長大學社會工作學系畢業，研究所則攻讀其他領域，95 年進入公部門擔任約聘社工員初期負責補助案件審查工作，98 年轉入社福中心負責直接服務工作，101 年 6 月因應組織需要成立功能性整合通報中心遂轉入該中心持續擔任社工員職務，並於隔年 5 月升任該中心督導至 105 年 7 月升任股長至今。

⁴ 各直轄市政府社會局所轄服務中心名稱未一致，為避免凸顯受訪對象所屬地方政府，統一以社福中心稱之。

對於股長的職務內容，小熊股長認為「以我社工督導職稱的起算是 102 年 5 月開始，這職稱一直掛到 105 年 7 月，都是擔任一線督導的角色……，我覺得我現在的角色也有督導的成分存在。因為我必須面對一線在科裡的服務人員，還有社福中心的督導，當然直接督導的角色沒那麼重，但是還是有督導的成分存在。」

小熊股長跟我分享了初任社工督導時，除了組織有意無意地以隱晦的或隱含的方式，透露有可能要接督導職位的訊息，例如做為督導職務代理人；或是指派參加一些資深社工的訓練，但不一定是督導訓練；在督導的過程中提供一些機會去理解業務以及面對組織文化等等的期待。但是股長也表達出當時的焦慮「如果真的問我，在 102 年 5 月是不是準備好了，我覺得我自己的準備只有 6 成」、「我自己本來的想法是你應該在一個單位待超過 3 年才有可能就是轉換成主管的身分，那時候的當下是有一點點的覺得對自己不信任，會害怕」。在面臨當時督導出缺以及組織中長官的期待就接任了督導的職務。如此短促的過程中僅只有過去職務代理的經驗外，未曾接受督導養成之系統性的訓練。現在雖擔任股長職務，仍認同自己在行政主管的角色中係存在社工督導的角色，並期待以自己過去督導的經驗，對科內社工員及所屬社福中心督導以不同方式，持續提供教育行政及支持的角色任務。

貳、小卿股長：承上啟下、內外兼顧

小卿股長畢業於一個魔鬼訓練班著稱的社會工作研究所，即使現在回想起來，依然印象深刻。研究所就讀期間，除了實習，也投入婦女保護等兼職的工作，小卿股長大學就學期間即通過國家考試，遂於畢業後分發到身心障礙機構服務，因為高學歷，在機構內頗受挑戰，但也讓股長確認自己對直接服務工作的熱情，「蠻大的挑戰是每個人都在看我怎麼服務院生，因為我在南部我是高學歷的，又是一個社工出現在教保課，所以教保人員一開始是比較嘲諷的狀態，他說你又是社工師，那這些院生就都讓你輔導啊！就是服務的過程然後其實也促成了我還是一直很喜歡一線服務。」後來回到北部擔任公職社工師的職缺，原期待可以到家防

中心或社福服務中心，不料分配到社工科負責行政業務至今，難掩對公部門組織特性的失落感，「我覺得在看待公職的這個角色上面，我就覺得你想要什麼，不見得他會給你，就像剛開始普考的行政，他也沒有把我放到行政，他是把我放在直接服務，然後反而高考把我實際上放在行政工作，算了！」。

即使未能投身直接服務場域工作，小卿股長在行政單位，扮演直接服務與間接服務承上啟下的角色功能及規劃督導方案等工作，又小卿股長亦身具府會連絡人職務，在兼顧專業服務與民意生態等特質，督導所轄社福中心推動直接服務工作。

參、小津督導：不同督導歷程的訓練是不一樣的

小津督導社會工作學系畢業多年，都在公部門從事社工員及社工督導工作，其中社工督導年資達 10 年，具家防中心保護性社工及社福中心一般性社工經歷。深覺公部門組織最大的特質為公權力行使，但社福中心處在社區環境又兼具彈性的特質，「我覺得在社區的經營上面，他是非常要求除了公部門的權力外，還要有所謂的彈性，可以接受很多的陳情啊!然後接受很多邊緣或者是灰色地帶無法處理的這些，他會希望公部門尤其是社福中心是可以處理的，然後能夠適應所謂的在地的一些文化，這一個部分，就有在社福中心裡面，我就我現在看到很明確的兩個點是在這個部分，就是一方面非常嚴謹，二方面又希望你非常的彈性。」

身為一位資深的督導，小津督導認為好的督導需要具備向上溝通與管理的能力；對於同儕則可發揮協調及爭取專業福利(例如訓練)等橋樑嫁接的角色；對下則須清楚角色任務，具備專業知能，提供社工員在專業思考、行政管理等督導。小津督導更重視督導歷程的發展，認為不同年資的督導應該有不同進階或精進的方式，尤其資深的督導，則期待組織提供實務經驗的統整與回饋。小津督導在督導年資第 3~4 年時完成社工專協辦理之督導認證課程，除了提升督導能力外，也肯定自己的督導工作，「我的督導脈絡是有被整理好的，從此之後就對我的督導工作，我會更有自信的，原來其實我做的也還不錯。所以對我還是蠻謝謝社工專

協給我這樣的一個訓練的機會，對我來說很寶貴的是我的督導和社工，他們是看不到全貌的，但是我覺得透過這樣的歷程的時候我真的會把那一塊田看了看得很清楚啦！至少分析得還蠻清楚的，所以對我的專業的整理是很有幫忙的。」

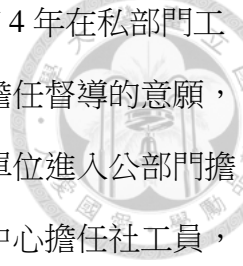
肆、小 P 督導：公部門是民眾需求的最後一道防線

小 P 督導大學與研究所都是社會工作學系背景，社會工作年資計有 12 年，其中經歷社福中心、功能性中心的直接服務工作，後短暫性擔任功能性中心督導後調任福利科室股長一職，經歷 5 年間接服務工作後，升任現社福中心督導⁵職務，也是受訪對象中唯一的男性。督導認為公部門組織的特質，對個人而言是可以探究社會問題與趨勢全貌並據以訂定政策與法令，除了依法行政與公權力外，督導更強調公部門是處理民眾需求的最後一道防線，最能解決民眾問題的部門，「我會進公部門當初的起心動念真的是覺得說其實在公部門才能解決很多民眾的問題，因為公部門是從也許我們從政策的了解，就是我們社工講的那些從源頭就開始，而且你可以看到社會問題因為我們應該是最能夠看到社會趨勢跟社會新興議題的人，那其實這個都很符合我們學的一些價值理念」。

督導在面對帶領不同世代的社工員，認為學校教育的養成是重要的，但現今督導也要能理解世代的差異，才能在督導的教育、行政、支持等角色帶領新進的社工員。另外，督導認為社福中心在社區中的角色功能是重要的，因此除了重視社福中心督導的行政能力外，亦強調個人生命經歷的累積，「我覺得可能真的是比較不是很典型的那個督導的養成背景啊，就是說我其實真的去受到正規的訓練的我覺得沒有，那我一切就是有點就是放在路邊，讓他隨便生長起來的，如果說真的現在要回歸到督導要接受什麼樣的訓練，我真的也覺得是說他還是要有一些讓自己人生成長的經驗，人情世故需要磨練，但這個磨練好像很難從教育訓練中達到，但在工作生涯中就要不斷累積。」

伍、小惠督導：社工真的是可以發揮影響力

⁵ 直轄市社會局股長為 8 職等，正式編制職稱社會工作督導為 9 職等，因此係為升任。



小惠督導是社會工作學系畢業，14 年的社工年資，其中有 4 年在私部門工作的經驗，小惠督導在民間單位任職期間，很早就被詢問是否擔任督導的意願，小惠督導表示，當時年資尚淺，因為擔任督導的壓力遂離開原單位進入公部門擔任社福中心社工員，後因家人因素出國，返國後再度回到現任中心擔任社工員，經歷轉換中心工作地點並升任督導，後轉換至現中心擔任督導職務。相較於私部門，小惠督導認為公部門最大的特質在於預算的充裕，相關計畫方案多可獲得預算支持依照需求執行，無須對外募款或受到預算影響刪減計畫。近來因為地方與中央推動相關新興計畫，強調各個網絡整合以及預防的觀點，社福中心也就成為新興計畫在社區推動的重要樞紐，社福中心的督導的角色也變得重要。小惠督導視自己為社區、組織與社工員中間重要溝通協調的角色，也期待在其中盡力發揮教育性的角色，除了中心的社工，也希望能教育服務網絡內其他夥伴，共同努力。訪談中，小惠督導看似順服公部門組織的推動方向，在面對各種困境或挑戰仍然堅韌向前。「在社區裡統整福利網的資源是我們要去協調統整，其他網絡的其他網路跟社會局溝通可能就找社福中心什麼這樣子，督導就是溝通啊協調啦!齁!然後我很想教育別人，我們想稍稍影響他們動一下，大家彼此合作的那個界線，然後慢慢去建立那個關係，說起來我是不是太容易那個順從了!就社工真的是可以在這裡發揮一點影響力，因為我們的工作的那個特質去影響網絡裡面的人願意合作協調，我真的有看到這樣的變化，那就聽起來感覺像是在協調過程當中還蠻重要的那個樞紐的角色，我們的長官交給我們這無邊無際的任務，我們盡力做。」

小惠督導過去並未接受職前系統性督導訓練，但實際上小惠督導是期待能經歷一個探索跟一個裝備好的過程，但對職前的整備似乎也不敢期待。「裝備好就是自我感覺，如果我們的訓練沒有架構好，每個人的自我感覺都不同嘛!就進來的就參差不齊啊!我覺得基本上中心的管理，跟社區早期有做，但可能不像現在要作成這麼多，個案本來就是各項類別，時間演進本來就會有新的，就是要增進新的方法。所以那時候就覺得裝備好，但現在覺得其實這樣子的方式其實是冒險。」



陸、小秀督導：督導的角色就是當其他人的模範

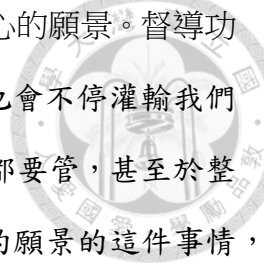
小秀督導曾經在私立教學醫院擔任醫務社工，後通過國家考試分發，擔任社福中心公職社工師，累積工作資歷計 5 年後，升任社福中心督導職務。在沒有系統性的受督導經驗或是接受過督導養成訓練的情形下，小秀督導初期其實心裡是不踏實的，但仍秉持維護個案權益的初衷一路摸索跟學習。「我坦白的講，我覺得我不太有受到一個結構化或系統性的受督導的經驗，我自己沒有，所幸我是還蠻認真想要去為個案想到更好的方法來跟他討論一些處遇的方向，所以在我擔任督導之後，那我以前有什麼受督導，好像沒有耶！我就開始想，我要用什麼樣的方式來督導我現在的同仁，對我來講那個是有點點怎麼講不踏實，就是空的，所以我得自己去想。」

小秀督導訪談中打趣的說，可能從小就是模範生，所以就督導的角色上也希望自己是社工員的模範，因此採取嚴以律己、寬以待人的方式指導社工員。督導過程中也盡可能在個案服務的各個階段指導與支持社工員。在整個訪談過程中可以感受到小秀督導即使在督導過程中有些焦慮，但總是表現出強烈的求知慾，積極透過閱讀、進修或是同儕分享等方式，尋求督導工作的各種策略，甚至自成一套督導或帶領社工的邏輯與方法。

柒、小娟督導：督導是社福中心的家長

小娟督導是社會工作學系畢業，從事政府部門社會工作之前，是在公立醫院擔任社工員，擔任社工年資總計 8 年多，督導年資甫滿 2 年。初次見到小娟督導，第一印象是很資淺的督導，對於資淺這個議題，小娟督導客氣的說，在這個部門只要工作 5~6 年，如果沒有太差就有可能被徵詢擔任督導職務的意願。訪談過程開始到結束，雖然小娟督導年資尚淺，卻又讓人覺得是位十分成熟的督導，對於督導的角色功能以及面對轄內的各種訊息與脈動，小娟督導都有自己獨立思考與應對的方法與信念。

整體而言，小娟督導視社福中心為社會局在社區的縮影，督導更是中心的家



長，引導中心依著在地資源與需求的分析及觀察，發展在地中心的願景。督導功能也會隨著中心願景及規模的變化有所調整，「家庭中心科長也會不停灌輸我們的觀念就說在家庭中心，你就是這裡的家長，就是這是什麼事都要管，甚至於整個中心的走向。因為我覺得就是後來想到有關於多少就是中心的願景的這件事情，也是督導必須去想的。」另外，公部門近年要求的績效管理與成效責信等也是督導關注的焦點，小娟督導曾接受過組織自辦的督導培訓課程，只是受訓當時沒有擔任督導工作，對於課程仍感到遙遠，無法全然吸收，「有一直在受訓，對但是就好遠的感覺!那個好遠的感覺是，那是一個系統性的，從督導的風格到督導的方式啊!然後領導的一些就是理論啊對，確實是有系統的在進行，有明確的主題，就是有一些討論，之前有上過一些讀書會的方式，我自己一直在學習的是有關界線的問題，有讀書會在讀書，但是讀完之後不知道重點在哪裡?」。但部分課程現在回想起來，的確對目前種種中心督導要發揮的角色功能有所助益。

捌、小 Y 督導：督導需要宏觀的想法

小 Y 督導是社會工作研究所畢業，雖然職稱是高級社工師，實際擔任社福中心社工督導的職務。最近因業務調整調任社工科負責督導社福中心業務。在社福中心任職期間，為讓網絡及民眾確認其代表中心的角色，對外仍以督導稱呼。

「我一直都是高社，之前是社工師，反正公職到了中心當督導還是維持原來的職稱，只是對民眾或當地來說，民眾可能不知道那個中心的督導是誰，所以還是會寫社工督導，但是社工督導是真的有這樣的職稱，是在高級社工師再往上」。小 Y 督導所在的中心，督導流動十分頻繁，大約 2 年左右就有異動，因此也讓督導省察到社福中心在長遠發展上需要有鉅視的想法。「我覺得，人事變動太大，這種斷層對個案或對在地來說是一個傷害，所以我會希望他有點連貫，彼此之間的交接也很重要」。

小 Y 督導回想過去進入公部門之前擔任醫務社工，期間受督導的經驗讓督導印象深刻，也具有重要的影響。「因為我其實比較安靜，然後也比較內向，我

其實也沒有想過自己會當督導，我不是很喜歡在很多人面前講話，但是我會把自己分內事做好，也不是很愛去強求表現這些事啦。但是在督導帶領之下，他比較強勢，後來這讓我覺得剛好可以中和我一些，讓我有時候也是可以為自己發聲，這個帶領的部分對我來說很重要，讓我在帶領社工的時候，我還是會調適自己」。過去督導風格跟小 Y 督導自身的個性迥異，但藉由受督導過程一方面認識督導角色，一方面在督導過程中調整自己工作的方式與想法。


玖:小玲督導：督導關係需要個別性的討論

小玲督導社會福利學系畢業，之前在民間教育基金會負責企劃工作，進入公部門擔任社福中心社工員，因著年資以及表現，被告知可能要進入科室內增加行政歷練，作為儲備督導人選。後來因為督導出缺遂升任督導職務，但是原規劃出任的社福中心督導仍在任，因此經歷一段有名無實的督導期間，也在這段時間接受衛生福利部所辦理的督導課程，只是當時對於課程內容仍然懵懂!「我有去南投上過督導訓練，可是那時候我還沒實際下到中心，然後其實上完之後還是對那個真實的感覺，其實也有點拿捏不住。因為其實我沒有實際在帶領，或是那時候算就是職稱先升了，可是還沒有下到中心也不知道到底實際要去帶他們的狀況是不是一樣?就是覺得還是有點就是沒有真實感啊!」

小玲督導戲稱正式到任，擔任實質督導起因是八仙塵暴。八仙塵暴事件發生後，地方政府與醫療院所溝通緊密，亟需在地協調窗口，因為「督導」的職稱，緊急被派往直接服務現場，負責協調聯繫工作。在事件逐漸穩定回歸任務編組，適逢原規劃中心督導異動，在一陣兵荒馬亂之際，小玲督導就下到中心擔任督導至今，年資 3 年 3 個月。對於回原中心擔任督導，面對過去互動密切的社工員，因著關係的改變所產生的磨合與挑戰印象深刻，也讓小玲督導想要關注在支持的角色上面臨到困難，思考著是否要調整督導模式。

拾:小結

受訪的這 9 位督導，都是社會工作專業背景，但在公部門不同任(聘)用條件、



程序以及期待等等狀況下擔任督導職務。受訪者均努力發揮 Kadushin (1992) 提出的行政、教育、與支持等督導功能，但在比重上則會受到組織期待、中心任務、督導個人能力與期待等等因素影響而有所不同。但是受訪者也都同時討論督導在協調與管理功能部分的需要，尤其是在社區中對外協調及中心內部管理的也是工作重點。好幾位受訪者在職前接受未接受過正式或系統性的督導培訓課程，部分接受職前督導培訓課程的受訪者表示，礙於當下未實際從事督導工作且訓練進行方式多為課程講授，實際效果似乎不夠彰顯，但訪談間受訪者多表達對職前督導培訓課程的期待，希望增進督導角色功能、督導關係、團隊領導及績效管理等面向表現，更快進入狀況，協助社工員達成任務，減少自行摸索的辛苦歷程。

第二節 公部門社會工作督導的組織環境

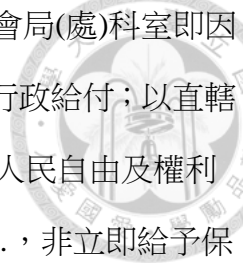
依照公部門依機關組織法規設置，公部門的人員以國家考試、聘用等管道進入公部門，依法規賦予之任務與職責推動業務，直接服務或間接服務的督導亦是其中一員。以下就督導對於公部門組織特質的經驗與認知、公部門督導的角色任務與專業知能、在公部門組織環境中執行社會工作專業的優勢與限制，以及如何克服限制等面向探討公部門社工督導面臨的組織環境。

壹、公部門組織特質

公部門的督導除了需要發揮專業角色的知能，亦需理解在公部門具有公共性與依法行政的組織特性，及脈絡下執行法令所賦予之公權力與領導管理的角色。從訪談中可以一探督導對於所處公部門組織環境的理解。

一、公權力的執行

最高法院 80 年度台上字第 525 號民事判決：「所謂行使公權力，係指公務員居於國家機關之地位，行使統治權作用之行為而言。並包括運用命令及強制等手段干預人民自由及權利之行為，以及提供給付、服務、救濟、照顧等方法，增進公共及社會成員之利益，以達成國家任務之行為。」公部門本質係依法規設置，



依相關法規定組織內各職稱所範定之職掌內容。地方政府社會局(處)科室即因著主管法規做出行政處分，例如低收入戶身分的准駁以及後續行政給付；以直轄市政府所轄之家庭暴力防治中心則以相關保護性法規執行干預人民自由及權利之行為，例如兒童及少年權益保障法第 56 條：兒童及少年.....，非立即給予保護、安置或為其他處置，其生命、身體或自由有立即之危險或有危險之虞者，直轄市、縣（市）主管機關應予緊急保護、安置或為其他必要之處置。即是家防中心執行公權力最明顯的角色功能；社福中心為社會局(處)推動社會福利服務最前線的單位，提供專業評估、服務以及資源配置等措施，例如社會救助法第 15-1 條：直轄市、縣（市）主管機關為協助低收入戶及中低收入戶積極自立，得自行或運用民間資源辦理脫離貧窮相關措施。因此，社工督導不論是正式編制或約聘，均為廣義的公務員，均須受到組織職掌及法律的規範，更是執行公權力主體之一。

小津督導認為「公部門最大的特質是公權力，因為他現在的個案已經很多的是依法的。個案的一個服務上面現在也被規定要有一定的流程。」她還說公部門的個案服務也是依照法規的規定來執行，而且與私部門相較，公部門執行公權力是具有優勢的，進一步她強調「我覺得在公部門是真的很能夠執行社會正義還有公權力的發揮，這兩個我覺得是在私部門完全沒有辦法比的。」

小 P 督導也是如此認為，公部門的是依法規行使職務而且是解決民眾需求最基礎的單位，他說：「公部門的特質最主要是他執行比較多法律規定的事情，依法行政的部分」、「我會進公部門當初的起心動念真的是覺得說其實在公部門才能解決很多民眾的問題」。

小娟督導也肯定公部門執行公權力是優勢，但依法有時候在實務工作也會造成限制，「我覺得應該是在那個公部門的優勢就是依法這件事，我覺得這件事情就是雙面刃，就是當這件事情對我覺得不行就是不行，跟你說依法就是不可以！我很想幫你但是我不能違法！」，對督導而言，面對民眾需求及權益維護的時候，


就期待公權力的角色可以有討論的空間，「有些時候就是要處理一些真的是個案議題的時候，比如說最近跟社工討論的一個無國籍的孩子，他就是高中，然後他無國籍，他有能力可以升學，但是因為他的身分無法升學。然後我就覺得移民署說依法不可以。但孩子就完全沒辦法了嗎？」。

小熊股長在行政單位，依法行政角色更明確，但也看到服從法令的為難，「公部門組織的特性主要是依法行政、彈性較小、較具公信力」、「我覺得是在公部門有一定的工作氛圍、工作要求和團隊的部分，我覺得公部門的社工比較難為的是你沒有拒絕的權利」

多數受訪者普遍認同公部門具有公權力行使的特質，不論是正式編制或是約聘職稱都是廣義的公務員，在機關執掌及法規賦予社工運用法律或命令執行公權力，為的就是促進服務對象的權益。但是小娟督導也提到，面對服務對象權益與法律規定相違的時候，公部門的社工在守法與權益之間，內心的掙扎是不斷上演的。

二、科層體制的基礎

公部門的另一個明顯的特質為科層體制，韋伯科層體制的概念是一種理想型式，其特徵主要有七：(1)權威階層：即組織的結構要像金字塔般的型態，分層辦事，上一層級管理下一層級；(2)法規條例：即每個組織都應建立一致性的抽象法規系統，以規範組織的運作；(3)專職分工：即組織中所有的工作，均應有專職；(4)不講人情：即法規之前，一視同仁，任何的決定均要避免情感的衝動或個人的好惡；(5)書面案卷：即組織的所有活動、決定或法令等，均應書面化，以文字加以記錄；(6)支薪用人：即組織編制內人員領有一定的薪水，可以依年資、成就而陞遷；(7)資源控制：即組織的資源一旦自外在環境取得之後，資源的控制與分配便操在組織的行政與管理人員的手中。督導在公部門也是科層體制的一部分，需要在系統中執行業務，也在執行過程中面對理想型態以外的現實。



小秀與小玲督導同時點出了公部門體系上最真實的畫面，「他就是一個科層體制，組織的分層還蠻多的，從局長，副局長到科員或者是我們第一線的社工，也是在科層體制的一員，一環，那公部門他就是得按照這種人科層體制層層的往上報!或者是蓋職章等等。」「在科層分層的那個部分其實我覺得是很明確的，就是一階一階的部分啊!」。公部門就是一種逐級的權威架構，不同層級有不同的權力。另外，公部門的文書也是不可或缺的元素，小秀督導說：「我想像公部門就是要有很多的公文要處理啊！」

小 Y 督導認為科層體制的確比較容易推動政策，「我覺得他比較嚴謹，然後比較有制度，陳核上該有的層級都要有啦」、「在執行業務上來說他是比較更容易推動啊，因為他是確實有一個層層的階級，一個從政策的推動可能有服從政策的推動。」但是，縱然每個組織成員在不同層級都知道應該要做的事情，但是仍然會出現一些誤差或是職稱與實際職務內容不同的現象，小 Y 督導說道：「但不代表內在真的服從，但就是大家就是嘴巴講講，還是會跟著做!」、「我一直都是高社，之前是社工師，反正公職到了中心當督導還是維持原來的職稱，只是對民眾或當地來說，民眾可能不知道那個中心的督導是誰，所以還是會寫社工督導，但是社工督導是真的有這樣的職稱，是在高級社工師再往上。」

小娟督導也認為公部門逐層管理的情形是明顯的，「覺得有一個也是來自組織的氛圍，他的要求可能來自上面被要求，甚至來自於中央，一路下來的。他被要求，他來要求我，我回來要求我的社工，就是有一個這樣的過程，公部門就是這樣!」，如果沒有遵守組織的規範，也會面對一些壓力，「只要是公部門單位，就是科層一定會必需要被遵守的，而且如果說可能有一些特殊狀況沒有遵守會特別被提醒出來，我覺得就是很大的一個特點。」


小 P 督導則是看到社福中心在科層體制與實務現場之間需要應變與彈性，「社工的工作又必須是在有很多規定跟框架之外要去幫個案解決的事情」，

涉及到法規或資源配置的時候，似乎要在服務對象需求的面向找到可以突破的空間。

小惠督導明確揭示了公部門督導在科層體制的角色：「我覺得我們同時就常常說我們就是公務員但是我們也是社工的角色，所以我們任何一邊都沒有辦法放下、輕忽」，小惠督導更關心在人事支薪的制度下，直接服務社工及督導的升遷與發展是受到科層體制的限制，「我一直在思考我們公部門他就是有層層的這樣！以社工督導制度來說，如果我一直在直接服務，我就攻頂了！我要一直這位置是要變成妖精了！對直接服務的人要不然就要跳到我們行政體系，不是每個人都適合。」小惠督導對社福中心擴編後，督導編制不足也有應變，只是心裡難免不踏實：「很實際的問題這個職級這個薪水，然後做什麼事。但是社工有個很可貴的啊，其實我們也有有實無名的督導就是沒有名分的督導，資深同仁。就是有些同仁願意分享，就特別他可能沒有這個名稱有沒有這個名分的薪水，但是他願意分享去帶領，我們賦予他帶領新同仁，他願意。這個就不是一個比較組織的方式」。

從行政科室端，來自案件處理的急迫，小熊股長也看到科層組織中督導執行業務的困難跟風險，他說：「所以他會希望，那你告訴我這是科內長官要的，就告訴我「是」，那我就說是科長要的、股長要的、局長要的，我就讓社工去做！他們會希望某種程度能有一些命令的授權，他們可以告訴社工說這是局內要的，馬上就要完成。可是這會造成一線的社工跟局內的關係其實是很危險的。」公部門督導同時必須服從行政體系上不同層級的權力跟權威，但也同時對一線社工的想法，有時候可能連自己都很難說服，在關係上是緊張的。

科層體系中另一個特質是資源控制，尤其在公部門的組織條件，經費的來源是一重點，小惠督導過去在私部門工作的經驗，對於公部門在經費資源編列，沒有經費壓力是科層體制的優點，小惠督導欣慰的說：「如果要跟私



部門比較，而且在社工領域來說，我覺得當然一個就是財源，那個都會跟社工的工作都會有影響影響你今年度的方案計畫。進入公部門這部分，絲毫不用擔憂這件事情，這是好處啦！」小津督導也有同樣的經驗，甚至因為公部門公權力與公信力的特質，除了預算資源的穩定之外，還會吸引民間資源的加入，「在公部門的資源相對是很多的，甚至有時候資源是會主動靠近的，他其實會比較沒有私部門需要去募很多資源這種困擾。」

在公部門的組織環境中，督導們理解科層體系中的逐級管理以及權力結構，也認為組織成員在服從的文化中有利於政策推動，但是有時候個人與組織的目標不一致時，組織成員會有個人因應的方式，與原科層體系中性不受個人情緒影響的特質會有所違背。

另外，在人事制度中，科層體系中重視專職分工以及職缺與薪資對應的結構，但現實是，不論是間接服務或直接服務，均依職務層級逐級管轄，例如正式編制中有承辦同仁、股長、科長，同時在直接服務領域近年新增公職社工師、高級社工師及社工督導等職缺；約聘等非編制人員則有約聘社工員及社工督導員。然而在現行各機關編制情形不一，或受限於編制員額等因素，實際上出現由公職社工師或高級社工師兼代社工督導或是由約聘社工督導員兼代主任等情形。公部門以正式編制為主要的人力架構，社工職務屬行政職系，也只能在行政職系的脈絡中升遷，對於直接服務的社工或督導的升遷就受限，約聘督導的升遷與薪資結構又是另一套計算方式，都是現行科層體制中支薪用人的特質的變形。

公部門在具有公權力的特質下，對民眾而言同時具有公信力的效果，因此與民間私部門相較，受訪者在公部門執行業務不論是在公務預算編列與運用或民間資源挹注部分，相對顯得充裕，較不會受到經費或資源不足情形造成個案需求或服務方案因此斷炊情形，對於一線服務的社工及督導亦較少募集資源之壓力。

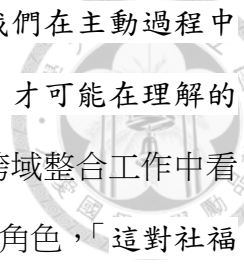
三、跨領域合作的趨勢

公部門組織中各部門因應法規設置並規範其主要工作範圍執掌，各類專業人員亦持續精進其專業知能與技術，然而面對社會變遷，民眾需求呈現複雜且多元的樣貌，非單一專業或組織可以全面性處理，社會工作亦是。以直轄市所屬的家防中心為例，保護性個案涉及安全維護、保護安置、司法處置以及後續社區追蹤等等，除了以原先獨立機關，整合相關局處聯合運作的組織型態外，更須因應不同個案類型與各類機關合作，另外也要發揮公私協力的機制，結合民間單位進行防治宣導及個案支持性服務方案等。

社福中心則像小惠督導和小卿股長說的，「社福中心是社區的小社會局」、「中心基本上是外放，是一個小社會局的概念」、「我們發送出去的小細胞」，社區中存在各式各樣，多元服務對象，需要協調社區各個服務系統提供符合個案及其家庭需要的服務，不論是醫療衛生、就業、社福、民政、民間資源等等共同合作才能因應個別性的需求。小熊股長點出了在社福中心在多元服務的架構下，網絡也期待社福中心擔任跨界整合的角色，「我覺得對於社工專業服務的這一點，我必須得很誠實地說，大家的使命跟大家的專業的熱忱度還是會有點區分的，網路單位這麼多，什麼事一定得要社工出場?」、「相對的，只要是弱勢一出現，社會局當走在前面嘛!」。

在社福中心及家防中心在直接服務場域協助個案的需求時，行政科室就是直接服務重要的後盾，尤其涉及法規所定各目的事業主管機關需要主責或合作機制，就必須仰賴行政科室的整合協調，訂定原則性的運作方式，尤其是資訊的分享整合，以及流程的訂定，更影響前端服務是否可以順利可行。

小秀督導整理了在社區中與其他單位共同合作的脈絡，他說：「社福中心的督導就是回到社會工作方法，在跟網絡關係合作的過程，督導第一個



就是主動，第二個就是社會工作所說的「人在環境中」我們在主動過程中去了解那個環境運作的方式和思維，第三就是理解他們，才可能在理解的基礎上去做所謂跨領域的合作的模式。」小秀督導也在跨域整合工作中看到社區組成的差異性，而督導在基層在地可以主動發揮的角色，「這對社福中心的督導來說，就會是蠻重要一個角色功能，是他就會變是那個主動去當樞紐的角色，把大家 call 起來，這個角色可能不是在公部門那個大架構以下的模式，社福中心就在社區，你可能要面對不同社區結構的單位或個人，用這樣的方式帶領同仁去處理的時候，也許社福中心在這個督導方式底下才能跟別的單位做跨領域的合作。」

小惠督導在面對執行工作中有許多需要透過會議方式進行協調整合，才能與其他領域對話合作：「公部門講到社福中心，公部門現在不可能只有單一個系統去處理事情他已經是要跨局處，中央就是跨部會嘛!我現在是在○○市政府跨局處，常常就是要去跟別的局處開會嘛!」

特別的是，小玲督導是在一個需要督導跨領域協調的角色需求下，緊急上任，印象深刻。他靦腆的說：「政府公部門的角色就是因應那時候的需要，就有點順著這個脈絡就直接上去了，就在一切都非常混亂的狀況，先去災害需要處理的角色，就直接跳入督導的角色，就是一個中間溝通協調的角色這樣子，而不是去醫院直接去接觸那些需要協助(的人)，科裡今天就是期待我去站在一個督導的角色去做統整溝通協調的工作。」

因此，目前公部門在特質上從過去單打獨鬥，專業分工的氛圍漸漸轉型到跨域整合、跨界合作的工作模式。以行政院核定之強化社會安全網計畫為例，中央單位整合跨部會系統，不論是工作流程、資訊系統、教育訓練等等，地方政府更以府層級的位階整合社政、勞政、衛政、教育、警政等等，部分直轄市更擴大整合的範圍到更多局處。以社福中心而言，身為公部門服務的前端，因應服務對象的多元需求，跨領域的整合更是勢在必行，然而除了系

統的整合，社福中心的更需要細緻性的操作，讓跨領域、跨單位的服務網絡更綿密，更順暢。



貳、公部門督導的角色功能與專業知能

督導是一種透過互動過程的專業訓練方法，為機構達成服務使命及宗旨、確保服務品質的行政運作過程，更增進社會工作者的專業知能。同時，督導者透過不同的督導模式和策略，發揮行政、教育及支持性功能，協助並支持受督導者，以促進工作任務之執行與確保機構目標的完成，並保障案主權益，故督導工作是透過督導者使受督導者有效地完成工作目標及任務，以達到符合案主需求的高品質服務、增進工作者專業知能的提昇和落實機構責信能力的目標（呂季芳，2017）。從訪談中，不論是社福中心督導或股長的職位上，均面臨多元角色以及組織內外的期待。

一、公部門社工督導的角色

(一) 專業守門人：從前述文獻中顯示督導被視為服務品質控制重要的部分，指導提供直接服務的同仁可以提供有品質專業性的服務，滿足服務對象的需求。受訪者認為督導扮演控制專業品質的角色。

小玲督導認為在執行組織交辦業務時，並不完全結果導向，也能透過過程的觀察，確認社工提供服務的情形，小玲督導說：「我覺得督導比較不一樣是除了我去下達這個命令之外，我們可以看到社工員在整個執行狀況的時候，隨時在旁確認執行的狀況，是不是有碰到困難。」

小秀督導認同必須在個案服務過程中，透過不同階段的指導與帶領，確認個案服務的品質與效果，他自豪的說：「我有帶到以身作則，示範的角色，然後我也有做到事前事中事後的討論跟他記錄撰寫的修正，告訴他去蕪存菁，還有比較精簡又詳實的個案紀錄，感覺一點一點進步，他們有成就感，我也會有成就感。」

小娟督導也針對社工在服務表現的品質上，會去省思如何指導社工

持續進步，小娟督導說：「社工要指導的時候，就是除了很基本的會談，紀錄撰寫這些，他不太會改變，但是就是可能會怎麼樣讓社會更好，但是直接服務處遇的這件事情上，社工下了處遇，督導都會覺得是不是適切的或是有更好的項目，這件事情必須要不斷的再更新。」即使是行政體系的行政督導也在扮演守門的角色，不論是所管各社福中心的專業服務，也同時督導科內同仁提供服務。

(二) 網絡協調者：從第二章文獻探討中檢視，督導的角色地位不僅是與受督者的關係以及整個組織與外部網絡的互動；督導的位置除了科層主管以所屬的社工員之外，還有相關網絡系統。督導要服務的對象不僅只是社工員，還有滿足上級主管以及平行系統合作機構的需要。

社福中心督導的角色，小津督導生動的形容「社福中心督導的角色絕對是領導，有點像是小諸侯，小土匪頭這樣。」就在地實際執行的角色，督導確實宛如地方諸侯一般整合資源，以達到政策執行與服務目標，小惠督導說：「在社區裡統整福利網的資源是我們要去協調統整，其他網路跟社會局溝通可能就找社福中心什麼這樣子。」，隨著政策需求，督導在資源整合角色更擴大，小惠督導補充說明：「因為○○市從我們的局長這兩年他開始要求社福中心的督導都要去做各個單位的什麼評選啊！然後他們的評鑑啊！這些我們都要參與，然後中央社安網有好多的會議，主任都去分工，然後要跟其他網絡單位的工作行政的協調的然後帶領同仁，跟過往我對督導的那個角色已經有一點打破。」

小娟督導在社區中也覺察到網絡統整的需要，「就像是因為在做方案，所以我就必須要很多就是跨單位的一些合作的時候，我就會要能夠敏感到或許這個東西是在服務上面可以有結合的。然後還有就是統整性的部分我覺得就是這也是一個很重要的能力」。

小卿股長從行政科室的角度對社福中心督導作為地方與政府連結溝

通的角色，「所以其實他是一個中間的一個角色，所以其實社工的專業的督導的這個角色必須要當一個中間的那一個協調者。」

因此，社福中心的督導在社區環境中尚須面對多元的網絡資源，經營在地公私部門的組織、民意機關、輿論媒體等等網絡關係，社區也多視社福中心為外放的小社會局，最基層的服務提供單位，尤其近年推動以整合資源流程為主軸，強調在地服務的各项重大計畫，身為中心主管的督導，扮演在地資源網絡中樞紐的角色，擔負協調、教育與統整的工作，甚至有些行政管理以及網絡協調的工作已經擴及到轄區以外的地方或網絡體系。

(三) 行政管理者：在整個管理主義盛行以及民眾對政府施政的期待，工作績效、標準化、關鍵績效指標(KPI)、成本概念.....成為公部門對外展現重要的績效與成果。小娟督導也在這個過程被要求，「近來也很常的就是 KPI 這件事情。我上禮拜經歷了中心的考核，就會很多這些數據成果的一個就是要求啦!有些時候就或者回歸到每個月的報表的一些呈現，在數據這個部分上面會很多的一些要求。」小 Y 督導也在行政效率的要求上面對同樣監督的角色，「因為行政上，例如訪視頻率有沒有達到，作業有沒有交，個案紀錄有沒有準時，對我來說，我同時要扮演監督者的角色。」。

業管社福中心的股長在組織擔任行政管理的角色，小熊股長在直接服務與行政督導的職務上需要拿捏，顯得有些為難的心情，「股長對社福中心督導的行政督導，那個角色會讓我有一點點的為難，就是我知道督導的需求，但我又有股長的組織的角色，通常社福中心的督導會說：如果你是要我做這件事，如果你是用股長的命令跟職權，我可以接受，可是你就知道他不是要，他不是很真心的就是這件事是符合、說服他。」小卿股長戲稱自己好像小秘書，但努力扮演社福中心與行政科室的橋樑，

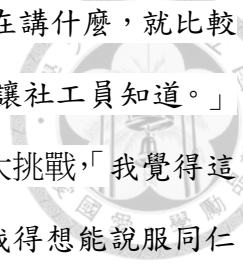
「恍然有一種感覺就是我有點像是科長的小秘書，雖然我是股長，可是我在幫中心評估你怎麼做可以做更好，或者是你怎麼做比較可以符合現行的政策期待又可以符合你們想做的事情。」

近年來社福中心也在管理主義的潮流下開始被要求擬定年度計畫、設定績效指標，人力與資訊管理、業務考核，部分中心也因應在地的特質進行需求與資源的分析，發展在地中心的願景等等。督導除了要確保服務品質與績效外，接踵而來的報表資料的填覆、時間管理、資訊系統的運用、人力流動等等成了督導另一個重要的角色與工作重心。而行政單位的督導在管理的比重相對更重，作為中心與組織之間的橋樑，同樣面對施政目標的達成績效，但同時理解社福中心所處社區環境、人力規模、督導風格等等差異，需要整合出共同推動的方向目標，確實不易。

二、公部門社工督導的功能

(一) 行政性督導：公部門社工同時具有公務員的身分，主要職務內容係依法行政，行政督導是為了引導受督導執行組織的政策跟需求，且聚焦在工作的指派與功能，也擔任行政部門與受督者及案主之間的聯繫角色。督導在指派受督者工作內容及順序是督導每日必會面對的工作，但因為通報或轉介之服務對象不可預期，為求負荷量之公平起見，多以平均分配或依序派案的方式作為指派工作的原則，小娟督導也遇到公平與效益之間選擇，小娟督導說：「在業務下來，我盡量讓他們分工是稍微均勻的。我最近在思考一個要不要因個人的特質或者是他的哪方面的才能比較好做一些，因為他們的工作都是大多數平均，什麼案來就輪，這是最公平的做法但是有時候我覺得他不是一個最有效益的。」

業管社福中心的股長在行政督導功能的發揮更加明顯，社福中心畢竟設置在各區域，不論在訊息傳遞以及決策過程都不若業務科內的主管來得及時，小津督導在中心需要理解政策內涵才能讓社工理解，才能落

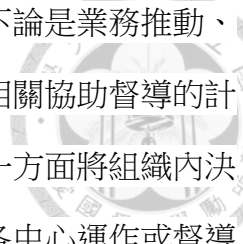


實，「我覺得這個部分非常的重要。如果他聽不懂政策在講什麼，就比較沒辦法落實，甚至沒有辦法轉譯，這個部分就是確實的讓社工員知道。」

小熊股長在訊息傳遞及說服所屬同仁執行政策也是一大挑戰，「我覺得這是最困難的。我得先說服我自己，說服我自己之後，我得想能說服同仁的方法跟說法去說服同仁，沒辦法說服，可能我一個中心不只一個社工，可能部分可以被說服，部分不行」，在溝通說服的過程，小熊股長期待搭到共識，「我要營造一個團隊，即便你覺得這樣的狀況不是你打從心裡頭可以接受，可是我在一個組織的位置上，我們同在一個組織的位置上，我們必須這麼做，我們必須想一個大家各司其職的方式去做，」，但溝通的過程與對直接服務同仁的支持有時候是不容易的，「那當然說起來可能是一分鐘，但做起來其實要互相配合互相調整，跟個別處理情緒需要花費很多時間，可是這些時間，是不會讓上面的人完完全全的知道，組織只會看到你的使命是不是有完成。可是沒辦法 care 到第一層同仁的狀況還是必須去處理的。」

即使現今資訊系統發達，但中心以有效掌握個案服務及政策執行之时效為主，因此也常會碰到訊息落差的情形，此時小卿股長就是發揮行政督導重要的功能，弭補落差可能造成的結果，「我會覺得說我好像不該只是促使他們就去了解他們的業務，而是還要再幫他們在政治上或人際關係上要幫他們疏通處理，我覺得科裡面有很多政策執行的制度，可是中心裡面絕大多數都是個案服務，這是有一些落差。」、「很多在討論的時候，就變成是我覺得我站在是有點像跟科長這樣子，輔助他，然後又了解就是所有家庭中心督導的議題跟他反應。」

整體而言，社福中心督導在行政督導的功能會以受督者個人特質、年資、學習或經驗背景以及專精化能力等等差異以及中心發展目標等作為行政督導的考量。而行政科室的股長因為同時看到所有社福中心的全



貌，也可以就整體社福中心運作情形以及各中心督導不論是業務推動、督導工作或專業精進等各面向加以檢視評估，並規劃相關協助督導的計畫。股長也扮演中心督導與科長及組織溝通的橋樑，一方面將組織內決策的過程與結果傳達給中心督導了解，另一方面更將各中心運作或督導遭遇的困難回應給主管知悉或是作為與民意機關協調的中介角色，協助督導在政策或資源上獲得協助，是一重要承上啟下的角色功能。

(二) 教育性督導：所有受訪者都肯定社會工作專業知能是督導工作的核心與基本，尤其對教育性功能及支持性功能有一定的期待。內涵包括了專業知識、實務技術、專業價值等，小 P 督導對於專業知識的養成，可以追溯到學校教育，他認為：「專業的知識大概還是要我覺得很重要的還是要你從大學時代或是在學校的時代，你有沒有正確的社工觀念，我覺得這是很重要的。最基本的就是你有沒有把理論讀好，那些個案紀錄的文書的能力到底有沒有一個基本的學習，這個都會影響他工作能不能很快上手，這是專業知識的部分。」

在公部門的任務中，社會福利政策的內容是社工重要工作的工具及內涵，小玲督導認為督導需要有社會福利的概念，才能因應人事變動讓服務可以連續，「其實我覺得基本的一些對於社會福利的那個部分，其實現在社工動太快了!就是這樣目前現有些部分那我覺得是最基本的，其實督導都要隨時去知道所有新的政策，讓同仁執行上面，同仁隨時會跟督導討論案家的問題」，小 Y 督導和小津督導同時指出在教育性督導工作則直接著眼在直接服務工作，「我覺得他有一個是專業上的一個直接工作的一個帶領」；「第一個非常重要的部分他可以把組織的政策，例如我們這個機構的一些服務的一些宗旨落實，個案的部分依法性以及社區的一些經營和方案的執行，督導必須要有這些能力，就是有能力把他落實。」

在教育性督導部分，督導即使未接受督導培訓課程，也都期待在擔任督導職務時，提供專業知識與能力的督導，期待可以引導受督者在專業工作的介入與處理。

(三) 支持性督導：社工面臨日漸增加的工作壓力跟挑戰，例如個案問題日益複雜、個案負荷量大、工作環境不佳、職業安全疑慮等等，都影響社工工作士氣。

小 P 督導認為督導對專業價值的認同是會影響社工的表現，小 P 督導是這麼說的：「我發現現在的督導們我也不清楚他們是不是還有沒有熱情跟價值。這個我覺得就是影響同仁」，所以小 P 督導有時候會陪同社工訪案，了解實際訪視情形，關注社工的人身安全等等，減輕年輕社工壓力，他說：「你真的會怕這個社工養成會不會長歪，怕他在外面身處很多險境跟壓力!就 Burn Out!」。

教育與支持的角色時常併同存在，教育督導是對社工支持的方式，小 Y 督導除了提供教育督導的經驗傳承，也陪伴社工度過挫折，「那我覺得教育跟支持，教育就是專業上的提供跟支持或許可以同時存在，例如我給那個社工我的經驗，或是他難過喔！他遇到挫折，我就陪伴社工」。

小秀督導與小玲督導都透過討論及陪同訪案，避免社工在個案服務過程的挫折感，「讓社工不會覺得說啊！我就是一個人在單打獨鬥這一個案件，我覺得這也是督導，只是說那就是 by case 個案的方式的督導，不要受挫!就是這樣子我不會做然後就很受挫，他的社工的那個職涯的生命就會縮短，所謂 burn out。」、「讓上面就是局內交辦的任務，讓社工員在執行上面是可以比較順利的，他們也願意留下來堅守這個崗位」。

受訪者多期待可以增加支持性督導的比重，除了專業知能的指導之外，受訪者也採取一些支持性的督導策略，例如開放的溝通管道、陪同

訪案、個案處理各階段的討論、情緒支持、友善辦公環境的改造等等。受訪過程可以理解受訪者期待透過支持性督導，達到提升同仁士氣、對組織產生歸屬、進而降低流動率，留住人才的目標。



三、公部門社工督導的知能

(一) 社會工作專業知能為主要核心與基本

受訪者在專業背景上均為社會工作相關科系畢業，其中 4 位具有社會工作碩士學歷。多數受訪者亦有 5 年以上社會工作年資，符合 NASW(至少 3 年)及香港督導指引(5 年)的建議年資，就實務上與目前督導資格條件主要以學歷及年資為主要遴選條件以及研究結果中督導者與受督者對於督導勝任條件將實務經驗列為首要條件(汪淑媛、蘇怡如，2010)的現況類似。

訪談中，即使受訪者多具備專業背景與年資等條件，受訪者均肯定社會工作基本專業知能是督導主要核心與基本的能力，小熊股長清楚表示「督導專業知能為基本」，小卿股長也表達行政科室對於督導的期待，「我跟科長討論的時候我們都比較偏向是說，我要怎麼樣讓社工督導知道他的角色任務，然後就是社工督導做到我們想要的那樣。」小 P 督導對自己在督導能力的期待也把社會工作專業知能作為首要，他說：「第一個當然就是自己要有處理個案的經驗，這是一定要，這就是本行的專業要有，跟知識要有。」小惠督導也把專業知識是為督導的基本能力，「各項專業知識的給予是最基本的。」

小秀督導檢視社福中心的任務，評估可能需要的能力，督導說：「如果範定在專業角色，剛剛講了這些是不太夠的，要再去想社區組織，雖然以前我們都說個案、團體、社區是我們的基本功。」小 Y 督導也看到因應政策或法令的更新，督導也需要再精進其他對政策的理解，才能帶領社工執行，小 Y 督導說：「專業知識也需要，例如說可能我們現在因

應的一個政策的改變，例如我們現在要推一個脫貧政策，我們這方面的技能可能沒有這麼強，我覺得身為一個督導，需要先去了解這個部分再一起帶領大家去找到例如困難，再去協助找這方面的知識來學習的。」

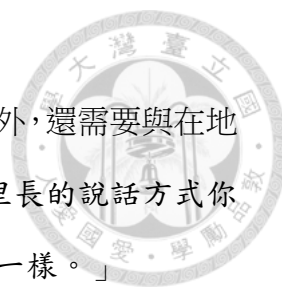
社會環境的變化，致使服務對象所呈現的問題需求也不一樣，這是小娟督導的觀察，也會讓督導重視到個案處理知能的再學習，小娟督導說：「雖然過去有直接服務累積的經驗，但是我覺得不得不承認，從直接到間接之後我就是我們還是會有一段落差在，就是因為社會在改變，所有服務模式跟型態，整個家戶表現出來的型態還是會跟當時我舊有可能我印象中的案家長的樣子，還是會不一樣。所以我覺得對於就是直接服務的這一些內容跟服務項目，就是督導要有隨時更新的能力。」

特別的是，資深的小津督導則從社工在角色轉換到督導過程中專業知能的定位下了註解，「重新來到督導這個位置之後，所有的社工督導的專業知能，他重新再有一個調整。因為我覺得好的社工不一定會是好的督導。」

即使受訪者都有一定的社工年資，而且不論是否受過督導培訓課程，都認為督導的專業知能是需要持續跟更新的，此觀點亦與 NASW 與香港督導指引對督導資格與期待是一致。

(二) 強化協調與整合的能力需求

社福中心的督導被視為社會局對外的代表，所以除了管理中心的營運及人事等等行政管理的工作，需要具備相關知能之外，近年各項大型社會福利推動方案講求需求分析、跨界整合，受訪者都有提及不論是中央或地方推動強化社會安全網計畫，計畫主軸即以整合各服務網絡通報及服務流程、並期待透過社福中心據點布建，達到可及性及整合性的服務脆弱家庭，身為社會福利服務工作前線的社福中心而言，更需要在推動過程中整合協調轄區內警政、學校、衛生、勞政、司法等等單位，共



同推動。

小秀督導覺得公部門督導所需的知能除了專業之外，還需要與在地社區的溝通能力，「把你丟到一個社區的時候，你跟里長的說話方式你跟社區發展協會的說話方式，跟你在學校所學的都不一樣。」

社福中心處在當地社區，在地特色或是網絡成員的變化對小娟督導而言是重要的，小娟督導認為：「區域變動的敏感度，就是整個我覺得某部份我可能也是多元文化，也是我就是有不同包含族群性的，包含地理位置性的」、「就是這類的敏感，甚至是會需要訊息解讀的能力。因為訊息太多了!知道後也要有解讀的能力，因為有時候，可能知道後會發現跟我們的相關性沒那麼高的，可能或許是可以就像是因為在做方案，所以我就必須要很多就是跨單位的一些合作的時候，我就會要能夠敏感到或許這個東西是在服務上面可以有結合的。」

小娟督導在整合或協調在地的網絡或系統時，也會面臨許多執行面需要說服網絡成員的情境，例如：「網絡，譬如說里長，我們在做個案合作或社區的時候，就是我們覺得他們我們很明確的分析個案熱點就在這個地方，我們也看到很多這個地方家戶的需求，我們希望就是在這裡做服務。」、「對啊!但是這並不見得是他覺得他要主力推動的，但是我們必須要讓他知道這個家戶有這樣的需要，甚至先釋出一些利多，我們可能可以有什麼?試著說服他說，讓我們再做其他的一些服務，甚至說願意提供場地給我們的說服他說我們做這種事。」

小惠督導也看到在因應組織內、外部整合的工作協調上，過程中是有些捉襟見肘的，「目前的狀態因為現在這個事情(強化社會安全網計畫)來得很快，那好像還沒有好好的用，現在光在跟外部協調那個分工，跟家防跟各科室內部都還在搞定中。」除了社政系統內部的溝通，外部協調也是困難，但仍然需要面對，他說：「特別以我們現在的角色那我們

好多事情要出面協調啊，不要說打仗啦!我們就是協調，那個技能反而變現在督導很重要的一件事，都是外部。」



(三) 中心內部行政管理的能力

所有的受訪者均一致性地同意公部門督導的功能不外乎教育、行政、支持。面對社福中心組織角色的挪移與變化，讓社福中心不只是公部門所屬單位的角色。小卿股長表達了對督導管理角色的期待：「因為一個中心督導他之後要做的事情就是他還有營運中心。」，尤其是社福中心的績效管理以及效率的差異，考驗督導的行政管理能力，「就是那個中心特別慢，甚或那個中心根本無法理解科裡面的腳步，前面的中心節奏都已經跟上我們了，他還在遲交逾期很多。」

小惠督導的家庭成員在企業單位工作，比較了管理工作在不同領域的發揮，看到社工與企業在管理上的不同，他認為：「管理我覺得對一個社工出身的不容易，因為他們太重視關係啊!」但是因應管理規模的不同，也讓小惠督導覺得需要增加管理知能，「管理幅度變大，管理方式也要調整」、「人數已經超過基本小團體的數量，所以可能我覺得管理的這個這方面的知能啊，然後技巧的交流這個我覺得還蠻重要，內部但是我們都是用經驗談也不足以，要有結構性的訓練。」

社福中心在行政管理的面向，除了人力管理之外，小 Y 督導認為還需要兼顧其他中心運作會需要的資源配置，「那在行政上我覺得他就是有一些要掌握住這個中心的一個運作，跟人力、物力的調配也是需要。」小秀督導檢視專業角色的確與中心管理角色不同，「跟直接服務真的很不一樣，我同仁的服務跟我要去統整其他整個中心整體的運作，那不太一樣。」

小娟督導也說，社福中心設置地點多在所屬機關外，中心必須獨立運作的時候，督導有時還會擔負一些庶務性的工作，只能無奈地說：「除

了個案服務之外，還包含了中心的運作，像在中心督導還要做總務，他跟我說茶水間漏水的事情就要處理這一類的事情或是指派同仁去處理。在府內辦公就是會有這樣子更專門在處理行政的人員，但是在中心這些事情比較還是會回到督導這樣子。」

小 P 督導從科室主管轉調社福中心擔任督導，有關行政管理資源的差異，也有一些觀察，「到了社福中心的時候你就是要很多事情是要比較單打獨鬥的機會是多的，你真的是你少了那個行政單位，是政府的那一個保護，你真的是放到外頭去打天下的時候，你很多事情真的要靠自己。」

行政科室或督導本身都認為督導需要具備內部行政管理的能力，提升社福中心內部人力管理及工作效能，而社福中心係一任務編組，且多設置在機關外部，因此部分行政庶務也是中心需要獨立負擔的工作內容，林林總總的管理工作相對也需要透過訓練方式增加督導相關管理知能才能發揮。


參、公部門組織環境對專業社會工作的影響

一、限制多於優勢的公部門專業環境

受訪者表達在公部門組織環境下執行社會工作專業的優勢與限制，對於優勢不是寥寥可數，就是想了又想；至於限制呢！則是信手捻來，一籬筐。

(一) 公部門組織環境的優勢


受訪者提及公部門最大的優勢除了公權力及公信力，除了預算編列來自於稅收，也有民間資源的主動挹注，使社工面對個案需求或執行方案時比較不會面臨經費或資源的匱乏。小津督導認為公部門相對於私部門有一定的優勢，尤其在公權力行使部分，小津督導覺得是業務推動的優勢，「公部門的優勢還有一個就是公權力的發揮



這件事情，他是有弊，但也是有利，就這個就真的可以依法想要去看到我們需要的案主，然後尋求別的資源的協助這樣子。所以我覺得這個部分是公部門的督導非常優勢的部分，然後也是很很有價值的部分就是權力很大」。除了公權力與社會正義的執行之外，小津督導也肯定公部門在資源取得的優勢，他強調：「在公部門的資源相對是很多的，甚至有時候資源是會主動靠近的，他其實會比較沒有私部門需要去募很多資源這種困擾」。小娟督導也肯定公部門執行公權力是優勢，「我覺得應該是在那個公部門的優勢就是依法這件事」，小 P 督導則認為民眾對公部門的信任及回饋是公部門組織環境的優勢，「很多的公部門的人如果你願意多做一點事，我相信應該是會比民間單位要方便許多而且民眾給你的回饋可能會更多。」。小惠督導則與過去任職私部門的經驗，感受到公部門對民眾而言的地位是有差異的，小惠督導說：「我從民間轉到公部門我就發現社工在公部門工作，我知道在○○市啊我不知道外縣市，武器多很多啊!拿出去的名片就不一樣，我是○○市政府社會局。」小 Y 督導則簡單的說，「優勢喔!優勢可能就我剛剛講的公部門多少有些服從，所以執行上比較好推動。」公部門在公權力行使及公信力對社工與督導等公務員在政策推動有一定的助益，相對民眾也對公部門的有相當的信任及期待。

(二) 個案來源影響資源分配的合理性

科層體制的特徵之一是資源配置，社工協助服務對象時，資源配置除了取決於專業評估，有時也會受到其他因素影響。小津督導就提到民意機關的影響：「在社福中心的確會因為議員交辦案會覺得說，好像這一個人不見得是這麼需要，但是我們還是需要結合資源給他，那這個部分其實就會有一些會跟自己的價值有一些衝突，這



也是社工員部分，督導要花很多時間跟社工員談的部分，那這部分還蠻考驗督導跟社工員的關係啊!」；小玲督導也遭遇同樣的情境，「透過陳情或議員的交辦可以得到更多，我們評估說已經有給他足夠做生活的緊急應變，他可能覺得不夠，就再有其它要求，可是長官交辦，對我們來講的話我們必須達到長官期待。講白一點就是不要他吵，你就想辦法給他想要的東西。」社福中心在社區需要直接面對在地民意機關的通報與期待，併同考量組織內部長官的期待以及資源配置的合理性等等，小卿股長點出了督導的處境「這是現實，很殘酷!」。另外，小惠督導也提到民眾對公部門的認知也影響了資源的配置，他說「民眾就喔!.....。但是相對他們就會覺得你給我的是基本，應該的。」小娟督導也面臨同樣的衝突，「就覺得依法這件事，有點就是很衝突一個狀況，也就是會吵的孩子有糖吃的這一件事情，就是因為他們會踩的是你是公部門，所以我吵吵鬧鬧的時候，依法不可以的時候，那你用專案嘛!」

在外部期待與內部社工意見衝突也是督導面臨的困難，小秀督導提到，「社福中心就是比較自主，我們為什麼要做?這個跟社工到底有什麼關係?專業就有點霸權出來了，或者是專業大於對於這件事的意義性不夠去支撐，那他就不會想去做這件事情，那這就是缺點嘛!」

社工在科層體制中除了專業角色但同時兼具公務員身分，期待依法行政來辦理。實務上在社區中網絡關係複雜且多元，尤其個案通報來源，例如:民意代表所帶給公部門主管或社福中心的壓力影響資源分配的合理性。可見受訪者在公部門環境中執行職務確實碰到不少難題。尤其是外部環境不合理的期待或要求，讓受訪者就像三明治的夾心層，有時候面對吃力不討好，裡外不是人的窘境。

(三) 政策執行與民眾需求的優先順序

公部門具有公權力行使的特質，政策及法令都為促進公共利益為目標。因此，每每發生重大事件，政府會啟動機制即時回應因重大事件受到影響的民眾，也會檢視相關法規或計畫加以修正，社福中心也在回應機制中扮演一定的角色。


小惠督導就探討一些計畫推動的效益其實是有限的，虛耗了人力，排擠其他服務的需求：「這就是常常是社工在那裡唉的啊！到底個案類型到底是有意義的嗎？有時候就是同一群人一直在撈，一直在作，那就像在做6歲以下，那遍訪了幾年下來，其實真的符合到要幫助的，其實有的真的不多。那大家覺得我們要投注這麼多心力，那勢必壓縮到我們作其他個案的部分。」

小玲督導也面臨到一些緊急事件的處理模式與服務對象當下的需求其實是衝突的，「我們覺得有些人在重大災難的時候，他們家其實是可以去自己去穩定當下眼前所發生了一些狀況，或是說他住院什麼他需要的是靜養休養部分，可是在我們工作的來講，是要不斷的更新他的現況，一再的打擾人家，對我們來說是個困擾，工作上的部分的會覺得我們到底要花多少時間在不需要的人上面。」

社福中心在地且具第一線專業服務的特質，即使社福中心對於臨時性或一些預防性篩案等等任務，在人力資源的效益上仍有疑惑或衝突，甚至排擠個案優先順序。但是公部門尚有上下從屬的權力關係或要求，只好順服，也是受訪者在公部門組織環境會遭遇的現實狀況。

(四) 組織特性、管理幅度影響督導角色的比重


受訪者對於公部門督導須具備社會工作專業知能及經驗都抱持肯定的態度，如同文獻探討 Tsui（陳秋山譯，2008），組織強



調的是工作績效、任務導向、標準化、文書化，以及成本概念等，也因此督導的行政與監控功能再度被凸顯。小熊股長在行政督導上的角色更明顯：「可是我對社福中心的督導，我在不同的空間，我其實我對自己對社福中心督導關係裡頭，並不構成督導關係這件事情，我認為只有行政指導或是行政命令這件事情，或是疑難雜症討論跟解決這件事情，雖然有時候督導會說有!我有被你支持到!但我認為某種程度上只有情緒支持跟專業的協助而已。我覺得這是有點困難。假設股長跟...過去我們有被賦予股長就是中心督導的督導這件事情，可是我真的坐在這個位置，這件事情好像真的沒有辦法做到。對!做不到。」

小卿股長在督導社福中心的過程中以行政角色為主，協助中心可以順利推動業務，「我會覺得說我好像不該只是促使他們就去了解他們的業務，而是還要再幫他們在政治上或人際關係上要幫他們疏通處理，我覺得科裡面有很多政策執行的制度，可是中心裡面絕大多數都是個案服務，這是有一些落差。」、「科長就會讓我去做很多跨局處的窗口，我就是去幫家庭服務中心發聲。」

社福中心的督導在訪談中都期待以教育支持為重，現實與期待似乎沒有辦法相符，小惠督導在面對政策或組織的要求，不得不調整督導功能比重，顯得無奈：「目前擔任督導時間的前半段是希望3種角色都可以做到，但組織要求會讓你需要微調，可是行政這部分不能不作!而且你要負擔的行政管理並不是中心內的組織管理，而是分擔中心以外的其他行政工作。」，而中心管理規模擴大，也讓小惠督導感到為難，「所以在管理上有時候反而是我進到督導這個角色，我需要多花點時間學習這個，人少的話你當然靠基本小技巧就可以，但現在人數已經超過基本小團體的數量。」



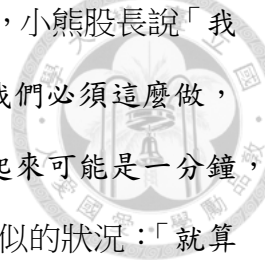
小娟督導也面對類似管理規模擴大造成督導角色變化的問題，有些為難但也苦於沒有辦法，小娟督導說：「因為前階段在上半年，我的社工相對都比較資深了，所以就是在比例上相對比較資深，所以我比較多時候可以跟社工再做一些他個人的一些討論，有可能是他個人階段性的討論，除了行政、教育以外，這真的是比較支持的這個部分。那可是在下半年社安網的人力進來之後，就是我比較大的重心又必須轉回在做行政、教育這件事情上面。」

小 Y 督導則努力讓督導功能可以同時俱足，「那我覺得教育跟支持，教育就是專業上的提供跟支持或許可以同時存在」，依著自己的期待去分配督導功能的比率，「我同時要扮演監督者的角色，同時又要站在他們的立場，去了解他們的困境，去陪伴他們。我覺得這個角色任務是都有存在，我自己也知道這三個功能，所以我給自己的想法是我自己希望自己的比率占多少？」但也有一些應變的方式「直接服務就是社福中心，我會覺得教育跟支持多一點，行政少一點，那就是達到目標，我也不是沒有做到，我不會為了行政特別。」

受訪者多期待透過各種督導方式協助社福中心及所屬的社工可以發揮能力協助個案，但受訪者在訪談過程中都表示無法依原有的期待發揮督導角色的功能，心裡想著教育跟支持，但不論是政策執行的需要或是計畫人力造成管理規模的擴大，讓督導功能不得不調整比例，將部分重心轉移到行政功能，尤其擔任股長所執行的督導工作更明顯。

二、公部門社工督導的生存之道

上述的困境對受訪者而言，在公部門組織環境似乎無法避免，訪談中受訪對象都有自己應對的生存之道。

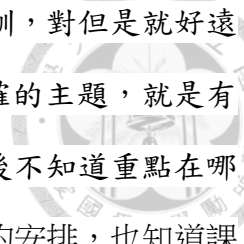


行政組織中的股長最常面對承上啟下角色的轉換，小熊股長說「我在一個組織的位置上，我們同在一個組織的位置上，我們必須這麼做，我們必須想一個大家各司其職的方式去做，那當然說起來可能是一分鐘，但做起來其實要互相配合互相調整。」小卿也面臨類似的狀況：「就算你常常會覺得我們的一些決定或政策不服，那因為也要跟他講說你得要調適，所以其實對我來講的是我擔任股長的角色的時候，我開始學習的是我如何換立場，我如何要換到承辦人的立場，我也要換到科長立場，然後再幫。」社福中心的督導則最常運用的多數從個案需求出發找到社工的角色與價值，尋求工作方式可能有的彈性與空間；小 P 督導說：「如果你真的想要再做一些資源的整合跟連結或是做一些資源平台的時候，公部門可能會更容易。就會發現說我們能夠做的事情就更多了！」小惠督導在自己的實務經驗及長官的支持下，也肯定自己在專業角色的價值「因為我們的工作的那個特質去影響網絡裡面的人願意合作協調，感覺像是在協調過程當中還蠻重要的那個樞紐的角色，我們的角色比其他的人更適合做這個角色。」小玲督導則發揮支持性督導的功能，協助社工思考，「我會安撫社工讓社工安靜下來去思考，我們回歸到這個個案的需求的本身去看，他需要什麼這樣子。」另外，同儕督導的經驗分享或發揮支持性督導思考受督者的價值衝突。因此，研究者的觀察是專業價值才是支持受訪者面對限制與困境最大的力量。

第三節 公部門社工督導養成的機制

壹、督導養成訓練的現況

9 位受訪者中，有 3 位在執行督導職務前接受過督導培訓課程，其中 1 位是接受衛生福利部所辦理之培訓課程，計有 12 小時，另外 2 位則參與所屬地方政府自辦之培訓課程。課程內容彙整後為督導理論、督導功能、督導方法(技巧)、督導關係、督導倫理及人力管理等課程。



對於培訓課程，小娟督導靦腆的說：「有一直在受訓，對但是就好遠的感覺!那個好遠的感覺是，那是一個系統性的，有明確的主題，就是有一些討論，之前有上過一些讀書會的方式，但是讀完之後不知道重點在哪裡?」對於受訓的課程內容，小 Y 督導清楚的理解課程的安排，也知道課程的目的，小 Y 督導回想起來的確有接受教育訓練：「我們這邊有那個什麼 level one/ level two/ level three，一般就是分，新手社工就是 1 級嘛!我其實從 2 級的課，我一來就先上 2 級的課，因為我過往有年資，先上 2 級，有些選修我也會去上。再來就是三級的課之外再來就是代理督導的課也有上，我記得代理督導的課連上兩年吧!」，但上完課後對督導能力的養成效果，小 Y 督導比較當督導前後對課程的的感受是不太一樣的，小 Y 督導說：「自己沒有當督導的時候，看這些書就比較無感嘛!就是在那裡上課，聽一聽那可能就聽到老師講，就想想自己這個督導是什麼樣子。對自己當督導之後再來上課，會有很多感覺，老實講就是切到心裡那種感覺等等的，那我覺得是這個部分的一個養成教育啦!」

小玲督導是受訪者中唯一上過衛生福利部辦理的督導培訓課程，小玲督導也是很害羞的表達對課程有些不夠真實的感覺，「我有去南投上過督導訓練，可是那時候我還沒實際下到中心，然後其實上完之後還是對那個真實的感覺，其實也有點拿捏不住。因為其實我沒有實際在帶領，就是覺得還是有點就是沒有真實感啊!」

惟 3 位受訪者均依受訓期間尚未有實際執行督導工作，因此對於課程的感受性不強，也有部分受訪者是在擔任督導後回想課程內容才略有印象。

其他 6 位在執行督導職務前並未接受過督導相關培訓的受訪者，則認為重要。尤其小惠督導對於可以在職前接受督導培訓課程，既期待又覺得不太可能，他以懷疑的口氣說著：「都不是先上好，就是先進來後才開始

上，我覺得是這樣!就像生了孩子才開始學做父母一樣!真的有這種事喔?」，異曲同工的是小秀督導，也是同樣的反應，「這些如果可以在還沒當督導之前有些基本，至少可以少掉前面階段的不安心，但是有可能嗎?」，可見督導養成是重要的需要，但實務上準備好才當督導的情形並不是普遍的現象。

小熊股長在經歷過功能性中心督導再轉至行政科室擔任股長，擔負督導工作，對於督導養成有不同階段的學習，最初擔任功能性中心督導的經驗與其他未受過訓練的督導的經驗相仿，小熊股長回想到：「當時的督導給予我很多知能的提升，會告訴我從社工員的角色到主管的角色，另外一部分是如果有進階的課程會被派訓，但實際上不是督導的訓練，是資深社工要去上的課程，課程也不單只是專業服務的課程，可能會有一些管理的課程。有參加高階會議，所以我有去現場聽過每個政策為什麼要這樣執行，我可以去領會中間的意義。」

特別的是，小熊股長在經歷功能性中心督導的歷練，就時序上變成是現在擔任行政科室督導的職前訓練與養成，「後來我到○○中心擔任實質的督導這個角色的時候，督導或主管訓練的機會就比較多，相較我在社工的角色的時候是不同的，那個頻率跟課程比較明確的是有一些督導課程的給予，剛好也是有一些督導的團督，把社福中心結合在一起，包含科內方案的督導同仁結合起來，有一些督導的團督，教導實習的技巧。」、時間與經驗的累積也認小熊股長在接任股長職務時的困境跟第一次擔任督導時有所不同，「另外的部分是，我不知道是因為待了時間久了，對自己可以操作的或是可以運用的資源，我相對也比較清楚，所以當我遇到困境的時候，我會找不同的事情去協助或解決。我覺得那是 102 年剛接○○中心督導時候的困境是不太一樣的。」

小卿股長雖然也沒有接受督導培訓的課程，但回想可能要追溯到求學

時代的訓練，小卿股長說：「我一直在想是會不會是之前的實習和研究所的鍛鍊！」

小津督導對於受督導的經驗著墨比較多，他認為：「應該是我還是有良好督導的示範啊！這個對我而言，我覺得是很重要的。」還有良好的督導關係都是小津督導在督導能力養成過程的關鍵，小津督導說：「再來是有一點很重要，受益良多！我說督導那時候對我的信任，然後甚至我覺得很多的時候是在當實習生督導或者是當代理督導的那個部分，那時候就是督導給我很多的信任。」小津督導也強調師徒制的重要，「師徒制的東西是很難講得明白的。但是對我後來的影響是很大的，我覺得就算沒有一個形式上面的訓練但實質上面的那個身教，是被教的還蠻好的。」

小 P 督導的經驗也很特別，沒有受過相關督導養成的訓練，但是曾擔任多年行政科室主管的經驗，小 P 股長也是略帶驕傲地說：「我當股長的時間比當督導的時間要久很多。」所以小 P 督導看到現在督導們對於行政經歷的缺乏，「如果你有經歷過行政歷練的，你會知道為什麼會這樣，而且你可以找到你會找到比較可以因應的方式所以反而讓行政去幫忙你，我覺得這是現在的督導可能比較缺的。」

從前面的討論中，多數受訪者雖然未接受過系統性的督導培訓，但受訪者多有擔任實習生、督導職務代理人、行政主管相關經驗以及參加中心外部或組織內重要會議的機會，對於後續擔任督導工作有一定的幫助。

貳、對於督導知能養成課程及執行方法的建議

受訪者不論是否曾接受過督導培訓課程，都肯定系統性的職前訓練對於督導功能發揮、角色轉換、督導關係及領導管理會有幫助，但如何提升效果，則包含課程內容以及執行的方式，受訪者分享一些建議。

- 一、課程內容：受訪者都肯定督導專業知能的重要性，但也都提及與公部門組織特質相關的知能也是必須。訓練課程內容以督導專業以及組織環境所需

的知能分別說明之。

(一) 督導的核心課程:

前述現行中央到地方各自辦理的督導培訓課程的內容包括督導理論、督導功能、督導方法(技巧)、督導關係、督導倫理及人力管理等。受訪者分享更具體建議。

1. 行政性督導：前述文獻針對督導現況也有中心督導兼具主任，督導與主任角色是否需要釐清，讓行政角色更清楚。受訪者不論擔任股長或督導角色，都認為需要增加行政管理的知識與課程，但督導各自經驗不同，所需行政督導課程的建議也不相同，以組織管理、社工管理、時間管理、團體決策及外部協調等知能為主。小 P 督導的建議是：「督導跟主管這兩個角色可以再多些討論，因為身為督導的人他既是主管但是我們社工又常常強調師徒制，師也是主管，然後但是他就是老師，我覺得這個角色是我們可以再多一點那個釐清」。

小津督導則建議：「他要有向上溝通跟管理的能力，我覺得他在對上的溝通還有管理，怎麼樣把下面的一個社工員的建議提供給組織」。

小卿股長則看到督導們領導社工以及組織管理的需求，「社福中心不是這樣，不是每個中心的社工都願意聽中心督導的話，他們意見很多甚至不服。」

小娟督導則期待在領導與團體決策有連動的情形，建議增加此類的課程，「領導確實有不同種的風格，但是在那個過程的討論，我覺得如果我想要採取的方式是讓大家可以一起來想，我們既然要想中心要走去哪裡?或是中心到底要做些什麼樣的事情的時候，我希望大家可以參與進來的時候，不是我單獨決策的這個

時候，整個團體的結構性的討論等等的。但是這件事情是怎麼去操作其實我還不熟悉。」

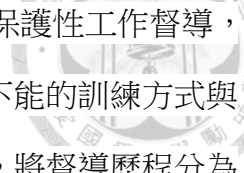
在中心管理的層面，督導的想法是重要的，小 Y 督導認為「督導對於一個中心的組織管理是有想法，也希望有步驟。」

2. 教育性督導：專業知能是督導工作基本核心，持續的繼續性教育對督導亦是專業知能精進，對於年輕的督導如小玲督導，基本督導技巧是主要的需求，他說：「團督這件事其實困擾我很久，團督有時候你會不知道要帶領什麼給社工員?」，小 Y 督導更是想破頭，「我覺得要寫一個方案評估確實也是蠻需要，那我覺得督導本身也需要去學習，方案評估和寫中心的總計畫。」，但是從督導的延續來說，小 Y 督導更需要訓練中心長遠發展所需要的觀點，「應該要有一個宏觀、鉅觀的想法，真的鉅視的想法去看待一個中心督導的工作，中心他應該有一些延續性的發展，追溯以前到現在，從過去看這個中心接下來要往哪裡走，而不是說督導在這個時間做，就把這段時間做好，然後不去想跟前後的關係，也沒有想以後的發展。」

小 P 督導看到近年組織所辦理的督導教育訓練，語重心長地認為督導專業知能的進階是重要的，他認為：「更深入的會談，更深入的評估等等這些專業知識的再更進階班本身就有的專業就要越來越強，比如說整個安置的流程或者是整個案評估的技巧有可能要更升級一點。」

小惠督導則看到部分督導爭取出國考察的機會，讓小惠督導也覺得在直轄市的高度，國際視野是重要的，他說：「幾年好像開始有主任有被派出國啦，我覺得那個國際觀的東西應該是要，然後覺得是我說那個新知對我來說，應該要更能夠跟上一個步伐，

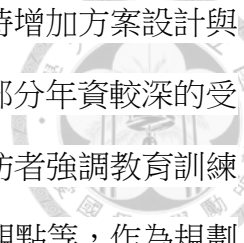
那個東西我們要帶回來給同仁。」



對於小津督導而言，經歷社福中心督導與保護性工作督導，經歷各個督導歷程，認為不同督導階段可以有不能的訓練方式與目標。如同 Hess(1986,1987)提出的督導者模式，將督導歷程分為起始階段、摸索階段、以及督導角色認同確定階段(陳秋山譯)，規劃不同階段的督導訓練，讓督導有不同階段的貢獻，小津督導的建議是：「在社工督導裡面，我個人會覺得比較重要的會是社工督導的歷程。因為我覺得 1 年的督導、3 年的督導跟 5 年的督導，他對組織的貢獻很不一樣，我覺得他應該要有不同的訓練方式甚至是支持，尤其可能就是三到五年的時候，我覺得他可能已經不是在於整個督導的訓練給他什麼，而是這個組織可能他的長官或者是這組織在實務上面跟社區互動上面反而更給這位督導實務經驗上的一些回饋。我覺得年資越高的督導，我覺得他的整個實務整理的能力，我覺得是越重要的。」

特別的是小熊股長，對於行政主管的角色，如何發揮教育性督導十分疑惑，需要重新摸索新的督導方式，「過去在社福中心個督的機會是有個案的提升、個案的檢視，比較多是 focus 在直接服務上面，那樣的機會我是沒辦法完全複製在我後來行政組織的督導上面」、「所以我當時我站在督導的角色上，我就很疑惑我督導要做什麼?而是我這個督導的角色對同仁也應該給予什麼樣實質的協助和內容?我個督要談什麼?團督要做什麼?這個跟直接服務社福中心是蠻不一樣的。」

每位受訪者因著年資與經驗，以及現在所在的職位與角色，對於教育性督導都有不同的需要，其中部分督導年資較淺的受訪者希望增強在個督及團督的技巧與擬定主題等技術操作；受訪者



同時肩負中心營運及願景規劃執行的角色，期待增加方案設計與評估的課程，加強統整中心年度計畫的能力；部分年資較深的受訪者則在歷經一段時間的督導歷程後，也有受訪者強調教育訓練除增加現有社區觀點，更需要注入鉅視及國際觀點等，作為規劃社福中心現況與未來發展的參考；擔負行政職的股長則在執行督導職務時，體會直接服務場域的督導方式無法完全套用到行政職務的督導，建議可規劃設計，強化行政職務的督導功能。

3. 支持性督導：面對現今社福中心服務對象多元，並賦予小社會局的定位，受訪者期待發揮支持性督導的功能協助社工適應工作壓力並激勵社工，營造友善工作環境。然而如呂季芳(2017)研究顯示督導做為中階管理者，往往要面對角色衝突的風險。

小玲督導在緊急且臨時的狀況升任督導，回到原任的中心，督導關係影響到督導功能的發揮，小玲督導說：「我跟他在前端進到中心督導角色有很多的衝突，在我還沒當督導的時候，同儕的關係有點深化，不只是工作上，在生活上我們也有些接觸了，所以我下到中心來的時候，這就是我覺得在原中心擔任督導的問題，你可能會被質疑。前端還蠻多磨擦的，他會有些抗拒，可能他也拿捏不住我在當這個督導的角色。」然而，支持性的督導關係跟管理的拿捏，也是督導會需要的能力，小玲督導體會到「確實督導的權威還是要在，如果沒有的話，其實有時候你在做一些指令的部分，你沒有督導權威，他們會有時候會沒有辦法。」

小 Y 督導在初任督導時，也遭遇同樣督導關係的衝突，小 Y 督導說：「後來來的第四個社工，這個三人小組就有點要做一些排擠的動作，那其實對我來說我都沒關係啊!他們都不討厭我，但我不喜歡我的中心就是有這樣的一個氛圍，有這樣的氛圍就很麻

煩，所以我也是一一擊破，嘗試去了解他們。」

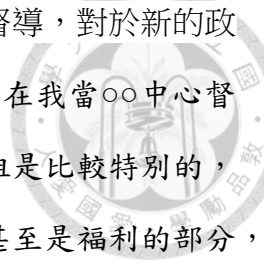
對小娟督導來說，激勵同仁是中心考核指標，也是他希望在支持性督導可以發揮的地方，只是公部門的激勵措施相對於企業體，似乎就變得沒有創意，小娟督導還是努力著，「有一些激勵的事情和創意的發想是比較需要的」，也想過針對個別性的瞭解來協助社工，「針對個人特質的分析做訓練，你就可以了解每個同仁的需求，針對人格特質對你就可以去分辨，督導關係跟效果會比較好。」

然而小津督導在面對支持性督導的工作，看到督導關係的確影響人員流動，他的觀察是「很多人的離職跟督導關係其實是很相關的，可是督導關係可不可以藉由教育訓練來做，我目前看到的是有點困難耶!他有很多是師徒制建立出來的督導關係」；也經歷過督導關係的矛盾，「就很多的督導，就是我們好喜歡跟社工員當朋友，的確是權力的位置會有點不一樣啊!」最後對新任的督導給了一個重要的支持，「當很久的督導都不一定敢面對衝突，更何況是剛上來的督導，就活下來就好了!請他們先健壯的活著!」

受訪者面對社工升任督導過程中，與督導中心同仁的互動關係影響角色轉換，而督導關係中權力與衝突的處理也是受訪者認為重要的知能。

(二) 因應組織環境的知能：除了專業角色所需知能，為因應公部門組織，受訪者分享除了資訊系統、會議主持、即席演講等工具性能力外，尚討論政策的理解與落實、行政經驗及因應世代觀念差異所需的知能。

1. 政策理解與落實的能力：公部門組織任務具有公權力行使以及依法執行法律規定或政策，督導在承上啟下的角色上，需要協助社工理



解政策並加以執行，小熊股長在擔任功能性中心督導，對於新的政策需要理解與轉譯的能力，小熊股長回想當時：「在我當○○中心督導，我自己期許的是，我覺得我的中心的任務編組是比較特別的，因為當時的政策推動有很多新的一些政策或措施甚至是福利的部分，都會從這個中心去做推展，包括○○○(方案名稱)等等之類的，那個過程中，中心一線的社工會承載時間快速壓迫的可能，那時候我必須充分去做好一個轉譯的角色，就是我必須要讓我的社工知道，我知道他們很辛苦!可是我督導，我覺得有點像那個三明治的夾心層的部分，那個角色的部分裏頭，我怎麼樣把局長官的期待跟府長官的期待，用可以說服這個是一個值得推動的一個政策的一個話語或話術去告訴社工」。小津督導也面臨社福中心需要依著組織的目標推動新政策或方案，他說：「尤其是大的方案要執行，他很容易就是嫁接在社福中心裡面，那社福中心同時他的彈性裡面還需要去處理這些創新的方案，然後把他能夠做為所謂的執行，他的另外一個部分，他又有點像先驅啊!」。

小津督導的經驗是，即使是新的政策或方案，督導也需要努力去落實，「個案的部分依法性以及社區的一些經營啊和方案的執行，督導必須要有這些能力，就是有能力把他落實。」，身為社福中心的督導，小津督導認為對政策的理解與轉譯能力也是重要的，「我覺得在社福中心一個好的督導，在組織層面，就是第一個他要聽得懂他的長官在講什麼，就是他要有向上溝通跟管理的能力，我覺得這個部分非常的重要。如果他聽不懂政策在講什麼，就比較沒辦法落實，甚至沒有辦法轉譯，這個部分就是確實的讓他的社工員知道」。

小秀督導在政策執行需要說服社工的經驗，他說：「我要如何說服自己，我就去找這件事情的意義，最好是能夠了解事件的始末，

假設我能夠了解這個事件的始末，我就會賦予他就是 reframing！看起來沒有意義的事情可以找到一點意義，可以看到所謂的社工專業沾到一點邊的時候，我就比較好說服同仁。」小玲督導也努力理解新的政策，減少社工因為焦慮而流動，小玲督導表示：「還有一個就是轉譯，怎麼去把這個話講給社工員聽，……在督導這個角色上面你怎麼去做一個話語的轉譯，讓這份工作可以順利推動，督導角色還蠻重要的啦。現在真的有些政策會讓人……新的東西的話要上的話，會讓大家比較緊張啦！怎麼讓社工員在執行上不會有挫折感，在做上面會覺得有點就是耗竭，然後這份工作不適合他，他就要離開！」小娟督導同樣面臨需要說服的情境，在有些無奈的情形下，仍然要完成工作目標，他說：「然後還有就是說服的能力，因為這個位置在做太多的溝通協調的事情，他不願意做，我要想辦法講到他願意做，或是不論是說服工作同仁或者是說服我自己，就是有時候我可能那個訊息我覺得有點難，就是我也覺得不合理或是我覺得不適合，但是又必須要做的时候，我必須要說服自己現在必須要執行的。」

2. 行政經驗：尤其面對依法行政是組織執掌所需，因此受訪者都認為行政經驗是必要的能力，其中有 4 位受訪者在擔任督導前即有最長 5 年，最短 4 個月的行政經驗，其中更有 1 位受訪者直接服務與行政經驗相互交替的資歷。

小 P 督導在受訪者中是行政經歷最久，在經過行政主管歷練後轉到直接服務現場擔任督導，在公部門的組織脈絡，小 P 督導的經驗是正向的，「也許 2 年或 3 年的行政經驗就可以了。但是這個行政經驗是他是真的需負責某一些業務，專案的角色負責人就可以了。他要了解行政的生態、行政的流程或者是說在政策或者是一些服務

措施去設計的這整個流程。」，行政經歷在小 P 督導的經驗中是可以協助直接服務工作的進行，「尤其是在跟社區建立關係或者是在跟其他的單位或者是說在跟行政機關在做協調的時候，我好像明顯感覺到我比沒有行政歷練的這些督導會更上手，或者是更容易成功。」

但在科層制度上，受限於職級與薪資條件等，是需要對督導工作有熱忱的，小 P 督導也是自豪的說：「願意的人可能也不多啦!第一個原因是薪水明顯減少很多，這很實際!」

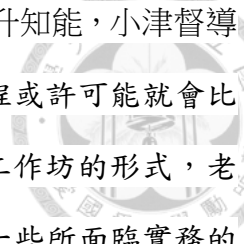
另外一位是小秀督導，在分發過程中，短暫 4 個月的行政業務承辦人的經驗，對於後續進入社福中心擔任督導的經驗也是正向，「我完全沒有去抹滅那 4 個月比較偏行政的經驗，因為在我們的第一線行政他還是會輔佐我們在處理個案有很大的助益，要用公文的方式來說話，或者是說有一些用發文的方式可以減少舟車勞頓啊或者是速度都會加快。所以那就是行政這個是一類的所有的行政的部分的能力，還有報表的能力。」

社福中心主要的工作是直接服務，對於行政系統的運作理解有限，小玲督導的行政經驗會讓督導對於政策的訂定，行政流程等等有所學習，作為督導同仁的知能之一。小玲的督導的經驗是，「對於政策前端的過程或是行政體系的運作因為其實有時候在社福中心，你接到就是執行的指令，可是前端你會搞不清楚，然後跟科裡的運作，不管是方案或是其它的運作，同仁就會說為什麼要做這個?那這個要怎麼處理?流程要怎麼跑?」、「我會記得那個工作的模式。在這個部分，我就可以跟同仁講說他的流程，你在指導同仁也比較能夠比較有組織或系統的解釋或說明，我覺得是有差!我覺得在科裡會學習到其它行政例如辦理會議也是一種學習的。」

社福中心是公部門組織的一環，也是公權力行使與政策推動的單位，行政經歷的知能從受訪者的經驗與需求中，如果督導具行政經驗，在中心的溝通協調、績效管理、時間管理、行政流程等較易掌握。

3. 世代差異的理解與對應：呂季芳(2017)對於督導帶領新進社工員，需要「更多的包容」、「更多的支持」與「更多的充權」，因此適應式督導模式亦是因應時勢所需所形塑出的，也較能符合 E 世代社工的督導模式。小津督導心有所感，覺得帶領新進社工產生世代差異與價值判斷的可能：「我覺得會是在世代的部分，因為我後來發現我又是新的督導或者是社工喔！我覺得現在的價值的轉換會是在於大家現在已經越來越爭取所謂的勞動的權益，那這樣勞動的權益會跟早期我們的部分已經會有點不太一樣的，那這個部分就會顯現在很多工作的執行層面會有一些落差，那我就可能也不是說誰好誰壞的一個問題，但是的確就是督導要調適的部分，就是怎麼怎麼在權益當中，但是又可以把工作執行。」小 P 督導則期待督導需要有理解世代差異的知能，他認為：「社工督導要加強對世代的認識，這才是我想講的。這世代的認識我覺得我們對於現在八九零年代的人不夠認識。」才能帶領新進社工，發揮專業角色功能。

二、實務觀點的訓練方式：受訪者對於督導培訓都抱以期待，但在訪談中，接受過督導培訓課程的受訪者對於課程的不復記憶或誠實表達助益不大時，都表現得靦腆。受訪者表示，訓練方式讓尚未擔任督導的受訪者對課程感受顯得遙遠不實用。小娟督導就建議示範性教學的助益，「教育的部分啊我覺得就是示範溝通性的技巧，可能透過工作坊的方式，就是不斷的去讓這些要受培訓的督導們知道，我們要教育社工員的時候可能要比較就是貼近他的方式去做一個示範」。



小津督導認為課程重要，配合實務經驗的整理來提升知能，小津督導的建議是：「我覺得進階的訓練他或許可能不是一個課程或許可能就會比較像是專科訓練或者是一個 workshop，可能他就是用工作坊的形式，老師他可能只是一個觸媒，他最主要是讓這群督導可以把一些所面臨實務的經驗可以整理，互相回饋，讓他們知道他們目前的狀況是怎樣子。」

小津督導、小秀督導及小玲督導都提出個別性督導的建議，來協助擔任督導初期在處理督導關係的挑戰或不確定感的議題，「就是剛講的就是他對我的挑戰，權力關係的運用，我可以即時有個督導可以讓我問。」、「如果我在初期的時候如果有一個人有很立即的讓我跟他討論，給我答案，我覺得我那個不確定就可以縮短，盡快進入督導的狀態狀況。」、「督導的個督，我覺得這是需要被更細緻性的去討論的」。即使是行政科室的督導，小熊股長也表達除了行政以外，也希望有專業督導的規劃，小熊股長的需要是：「中心的業務可以被督導，我個人的督導角色是不是也應該要一個督導持續督導我，而不是只有一個就是長官的督導。」

因此，受訪者建議以實務觀點的訓練方式來進行，透過實務演練、工作坊的方式提升課程的效果。另外受訪者目前都已任督導職務，有關初任督導時期以及未來督導工作的持續精進，受訪者亦建議訂定督導制度，例如督導的督導或是師徒制方式，也有受訪者運用目前專科社工師的培訓計畫作為督導的資源，最後則是持續性的演練，才能讓督導知能與時俱進。

第五章 結論與建議




本研究旨在從公部門組織脈絡的角度切入督導知能養成的議題，探究公部門社工督導的角色功能以及在公部門組織脈絡中，執行社會工作專業工作的經驗與對督導教育訓練的期待與建議。研究者透過深入訪談台北市、新北市及桃園市 3 處直轄市政府社會局中的 2 位社工科股長及 7 位社福中心社工督導，嘗試理解公部門社工督導的工作歷程，包含公部門組織的特質、公部門督導在組織環境中如何發揮專業社會工作，以及需要的督導知能。

透過受訪者的敘說，讓我感受到每次訪談都是進入督導的專業歷程，回溯到初任督導的時候，進入公部門組織環境的情境與脈絡，傾聽並理解他們在社區網絡環境對於社會工作專業的堅持、回應擔任社工督導需要的知能與訓練。以下將依據研究分析呈現公部門社工督導在公部門組織脈絡下多元的角色功能、社工督導在服務網絡系統所需具備的能力，最後延續研究結果提出對公部門社會工作督導知能養成的建議以及研究限制。

第一節 研究結論

壹、公部門組織脈絡下督導多元的角色功能

督導模式的採用也必須考慮組織的構成差異，包括服務環境和第一線社會工作人員的發展階段（Tsui, 2013）。組織層面而言，公部門係依組織法律或命令，行使公權力的組織，因此機關所屬之公務員，應依組織基本法的規定執行組織職掌與業務。以此推演，社福中心所屬係地方政府社會局之任務編組，執行社會行政等相關法所訂職掌業務，社福中心的社工與督導為公務員身分，即符合公權力行使中公務員居於國家機關的地位，提供給付、服務、救濟、照顧等方法，增進公共利益及社會成員之利益等任務。因此，公部門督導主要工作職掌係以社會工作專業知能與技術，協助社工完成公部門組織




依法要達成的任務與目標。Itzhaky (2000)認為複雜、多樣的期待使得督導不只需要一個高度勝任的直接服務者，還得是個有效的管理者、促進者及組織整合者。對應到公部門組織所屬執行直接服務的社福中心與業管的社工科中執行督導任務的社工督導與股長在公部門的組織脈絡與任務中，面對因應政策法律的變化或是新興服務方案的推動，以及新公共管理時代對公部門要求績效、效率等等議題，社福中心為政府執行公權力及服務延伸的觸角，面對整體環境變化以及在地多樣複雜的生態，公部門督導除了專業角色中行政、教育、支持的督導功能外，尚須具有其他多元角色，包含依照法規明定執行公權力的角色，例如各福利法規服務對象的通報、介入、處理等等；在中心內部負責行政管理，在轄區以及服務系統中擔任協調的中介者、資源分配者等角色，督導角色愈趨多元，對督導亦是挑戰。

貳、督導養成與制度缺乏系統性

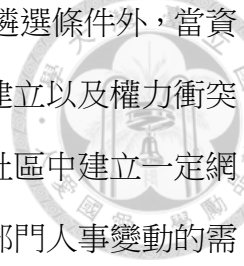
誠如 Woodcock(1967)的研究發現，督導們因為升任前未有正式的訓練而對於督導工作的前景是憂慮的。從 9 位受訪者的經驗中，多數未受過正式訓練，因此對於升任督導的焦慮會在初期運用同儕督導或閱讀方式尋找督導的指引。再來，督導的養成來源包括個人養成、專業助人的養成經驗、受督導的經驗及擔任實習生督導或實務指導的經驗等 (Brown & Bourne, 1996; 引自游美貴, 2018;)；透過 9 位受訪者的分享，我們可以看見公部門督導的養成經驗亦是如此，他們都是社會工作相關科系畢業，部分督導更強調學校教育對專業養成以及督導知能有相當程度的醞釀；部分督導則明顯受到過去接受督導經驗的影響，不僅是督導技巧的學習，也反饋到個人自省與督導風格的型塑；部分督導則在擔任社工期間則被賦予實習生督導或代理督導的職務，有實際從事督導工作的經驗，對督導而言是重要實務操作的累積。

綜觀公部門督導現仍多數都是在年資跟專業背景的遴選條件下出任，並未有其他遴選的條件，督導養成的方式也是因人而異，即使 NASW、ASWB



以及香港督導指引等等都揭示督導除了年資、專業背景之外，須接受一定時數的教育訓練，國際間也已經有些督導培訓的課程設計，國內目前除衛生福利部(前內政部)訂定社工督導課程 12 小時之外，從受訪者的受訓經驗，喜見少部分地方政府定期辦理系統性教育訓練，但多數公部門並未規劃督導培訓課程，衛生福利部所訂之督導培訓課程亦執行多年未檢討。即使有接受訓練的督導也在受訓階段對於訓練內容及效果並未能真的協助督導角色的轉換，因此在有限的正式訓練或是缺乏系統性的督導能養成機制，只能依靠個人學習或受督導經驗來執行督導工作，呼應了過去的研究發現；缺乏督導訓練成為建立完善督導制度的限制(Blair & Peake, 1995)。因此，本研究也看到即使督導在未接受正式訓練或完善督導制度的狀況下，就現有的訓練課程也鮮少討論實務演練的元素以回應直接服務現場的挑戰，即使部分受訪的督導曾在擔任督導職務之前接受過中央或地方政府辦理的督導培訓課程，但課程效果不如預期，多因受訓期間均尚未擔任督導職務，訓練亦多採課程講授方式進行，缺少督導實務實際操作方式，以致訓練效果與督導後續工作執行無法銜接。而督導們身處公部門環境變化以及多元角色的需要，仍運用繼續教育或是同儕督導等等精進自我能力，善盡督導專業任務。

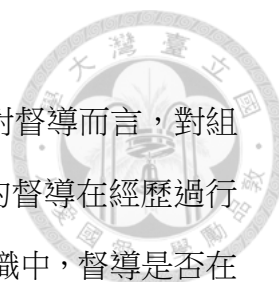
完善的督導制度除了專業知能的養成之外，人力資源的管理機制也是制度的重點，如汪淑媛與蘇怡如(2010)研究結果顯示多數督導皆強調透過督導訓練改善督導功能，增聘人力則為其次的策略。受訪的督導們面對因應政府各項人力增聘計畫，增加人力管理幅度的同時，產生督導各項功能比重的挪移，也因為大量年輕社工投入職場，產生世代差異對督導工作的挑戰等等。因此，我們看到當人力增加，督導配置不足或進用不及時，組織會調整高級社工師或其他資深社工協助擔任督導職務，雖然受訪的督導提及部分資深同仁願意付出，或是對於組織的安排採取順服的態度，但與科層體制中專職任用的特質不符，影響資深社工的工作條件，也間接影響導升遷。



在討論督導升遷機制部分，除了前述教育訓練或其他遴選條件外，當資深的社工升任公部門督導時，經歷了角色轉換、督導關係建立以及權力衝突等等議題，好不容易在督導工作及職位上站穩腳步，也在社區中建立一定網絡互動的工作模式，然而不論是督導或股長都有可能在公部門人事變動的需求底下無法持續督導工作。當然有督導持續在直接服務場域持續擔任督導工作，但在制度面的限制一是督導的升遷管道，正式編制中督導會受限各地方政府員額編制及首長重視程度，至於約聘職缺的督導在公部門科層系統中升遷管道更狹隘受阻，人事制度影響督導人才久任；二是督導的專業精進，中央及部分地方政府的社工員訓練設計有分科分級制度，但對於督導卻沒有制度性的在職教育的規劃，或許部分督導仰賴社工師繼續教育或自行參與專科社工師督導計畫的訓練，但訓練目的不同，無法顧及每位督導個別性的需要。

參、督導須具備跨域整合能力與行政經歷

公部門具有的特質，致使所轄的社福中心受到公部門原有的法律所賦予的公權力行使及科層組織中職務職級等規範的約束。政策、行政與服務的不同衍生公部門督導能力的培育；就第二章文獻所提行政和院核定「強化社會安全網計畫」，確立以家庭為中心，以社區為基礎的推動原則，基於對政策執行的職掌，社福中心的服務對象除綜合性多元的特性之外，在社區內尚需與其他網絡資源建立互為夥伴與資源的網絡關係，企圖建立綿密的服務網絡，達到個案需求滿足、問題解決以及風險預防的概念。因此，督導在對外整合在地各項資源網絡與服務體系的功能也回應督導需要具備跨與整合的能力方能達到政策目標。然而從現有督導培訓課程中卻鮮少有關跨域整合或網絡協調的課程，督導們只能在網絡協調磨合中間不斷摸索衝撞出一個可能可以運作的模式。訪談過程中有督導提及需要人生歷練方可在社區中與在地草根的網絡資源有良好的互動，甚至是人情世故的提醒，應該就是督導們面臨的



實境。


林萬億(2003)指出在行政系統，督導是管理的一環，對督導而言，對組織/社會行政的體系認知是重要的；因此，部分接受訪談的督導在經歷過行政職務後，認為在公部門依法行政或是以行政為主體的組織中，督導是否在養成過程中需要增加行政經驗也是重要的課題。受訪者的經驗顯示，不論是因為何種原因，在實際執行督導職務之前，如果有一段時間的行政經驗，或規劃督導輪調到業務科內累積行政經驗，對督導而言，期待對於行政體系中，上至政策擬定的背景與理念、行政流程的邏輯到中心的營運管理、年度計畫、人事差勤、績效管理以及報表填列、資訊系統等等行政事務，呼應文獻提及公部門社工督導職務要執行督導管理，專業核心能力及管理核心能力都是重要的核心能力(張淑慧，2014)，因此，除了專業服務的品質管理，在管理的核心能力不僅僅只是理解或帶領社工完成組織的要求，有時候行政經驗的累積更是在公部門問題解決或協調整合的優勢。

除了直接服務場域中的督導需要思考跨域整合與行政經驗等能力的養成之外，股長在督導職務中擔負更多行政指導工作，就跨域協調或整合的對象與社福中心已所轄社區的範圍更廣泛，更多元，相關能力養成的機制對股長而言，需求更是迫切。然而現行督導的協調整合知能尚未納入課程規劃，行政經驗在公部門組織下督導知能養成機制中亦鮮少討論。

肆、政治考量凌駕專業判斷

公部門依法行政及公權力行使是組織主要的特性，社會工作則是一門專門技術及以助人專業為本質，尤其社福中心在地設置，督導直接面對在地民眾與社區最急迫且個別性的需要，但對應到公部門的法律與政策，往往不全然能回應民眾需求或網絡成員對社福中心的期待，因此在僵化的科層組織下的社福中心必須兼顧依法行政與彈性的特性，發揮小社會局的功能。

在依法行政與彈性的拿捏中假使僅以個案需求與專業判斷為依歸，通常



社工與督導在社會工作專業使命與倡議的帶領下，共同努力在法規中找到裁量空間，或是不違法的前提下盡可能運用資源滿足個案的需要；正如文獻所指督導角色的發揮需要有能夠理解和影響更大的系統的能力以及為受督者和行政倡議的技術。要求督導具備重要的能力來滿足實務工作者和管理人員間多元且衝突的需求(Tamara & Angeline,1999)。受訪的督導們多面對實務現場公部門社工與督導對於個案需求處理過程中的彈性裁量成為依法行政的兩難，然而在地方不論是民意機關基於對選民服務的原則，運用科層體制的壓力使督導在專業判斷與執行上協商或退讓，尤其股長的職位可能頻率更密集，也理解主管接受民意機關及輿論監督的處境，甚至有時政治考量凌駕專業判斷。因此，督導就像三明治的夾心層需善盡公務員對組織的服從，以及對專業角色的信念，當然還有對社工一個模範及領導的角色，多重衝突的情境下對督導而言是困難的。

第二節 研究建議

壹、 社工督導知能養成的系統性規劃

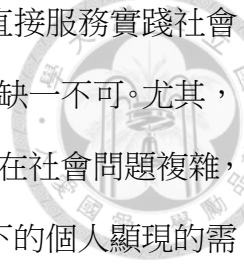
督導養成是一動態過程，多數督導在直接服務工作歷練多年，但社工員轉換角色到督導的過程中，除了年資與專業背景的考量，如果在公部門組織脈絡的思考下從社工員階段進入預備，並接受系統性的養成訓練及後續不同督導歷程的規劃，協助督導久任，協助社工提供專業品質的服務。有關督導知能養成的系統係規劃，提供以下建議，

首先，建議增加儲備督導的機制：督導是一個動態的過程，從多數受訪者的經驗，升任督導過程並非一朝一夕。又依 NASW 督導指引所指督導需要至少 3 年社工年資、香港督導指引所訂督導需要 5 年社工年資，國內地方政府制定之聘用規定亦考量專業背景衡量以 3 年及 5 年社工年資作為遴選督導的條件之一等等規範。因此，建議可在督導制度規劃依專業背景且具一定社工年資以上的社工員篩選儲備督導人選，而訓練是一種個人

追求永久性的改變並改善工作表現的方法，因此，篩選出儲備督導人選之後，後續則可規劃系統性的督導培訓課程配合實務經驗的演練，降低督導對於督導前景的憂慮。

當資深社工進入到儲備督導的階段，儲備督導對於未來可能的工作內容及處境開始充滿想像，或觀察著社福中心督導和股長在公部門組織環境中，所要展現的角色功能除了專業督導之外，包含組織人力情形、轄區網絡與文化議題、資源分布等等在地條件都會影響督導的工作執行與挑戰。Scherz (1979) 也強調明確的工作界定與責任歸屬能提高督導與社工的實務效能與工作滿意度。因此，倘在儲備督導階段，可就前述現況所呈現督導所要面臨的環境與挑戰以及組織可以提供的支持與協助加以說明或分享，避免升任督導的實際工作現場與期待的差異，而產生督導無法久任或工作適應不良情形。

再者，在專業督導知能的課程規劃部分，探討專業知能是督導核心職能及專業發展的基本，更是督導們在擔任督導工作上最大的定心丸。社工督導不僅要靠個人擁有整合應用知識與經驗之能力，並養成不斷學習與思考習慣，而且行政上被賦予制度權力，掌控各種學習資源，以協助受督導者在達成專業任務工作過程中，除了增強服務能力之外，還要讓受督導者覺得有職業勝任感與認同專業價值，以專業承諾 (professional commitment) 來確保服務品質。為了讓受督導者提供前述有品質的服務，並綜合國內外現有的督導培訓課程並回應實務需要，考量社福中心的任務及督導功能，建議課程內容分為專業課程及行政管理二部分作為規劃。其中在專業知能課程部分，社會工作理論、督導知識與技術、督導角色與功能、督導關係、權力與權威、跨文化觀點的督導以及倫理內容等；行政管理部分則因應中心營運及科室特性，規劃包含人力資源管理、時間管理、績效管理、在地觀點的溝通與協調技巧、跨領域與跨界合作的觀點與技巧等。



社會工作是一門助人的專業，社工與督導更是透過直接服務實踐社會工作價值，專業理論的基礎與專業技術的體現相輔相成，缺一不可。尤其，社會工作強調個別性處理原則，尊重個別差異，但面對現在社會問題複雜，環境變動快速，以及跨域整合等等結構因素，不同環境下的個人顯現的需求不同，社工也是一樣。因此，督導工作除了有督導理論基礎的支撐，更需要實務操作的方式協助督導知能的養成。因此，在督導知能養成的課程規劃，尤其是督導技巧包括團體督導、個別督導、以及對外的政策說服或媒體因應等等，輔以實務演練的操作方式進行，例如角色扮演、工作坊、案例討論等等。尤其對於尚未實際執行督導業務的儲備督導而言，課程規劃以專業課程與實務演練並重的方式，可以讓儲備督導對於未來督導所要面對的情境更有具體的認識與準備，回應現有督導養成的來源，有系統的規劃儲備督導以擔任實習生督導或代理督導職務等方式，也因此也有機會參與行政事務，亦可成為督導養成機制之輔助措施，也可降低新任督導的焦慮，套句資深督導所說的：「先讓督導健壯的活著！」，才能協助督導在每個督導歷程中繼續精進、發揮督導功能。


儲備督導經過專業課程及實務演練的訓練過程，也要視組織職缺情形任(聘)用成為社工督導，不論是受訪者對持續精進專業知能的期待，社會環境變化，民眾需求多元，各項法規與執行計畫等等賦予社工的角色。對督導而言，新的政策法令或管理幅度的擴大，都是督導面對的壓力。不同年資與經驗的督導各自摸索因應的方式，如何協助督導面對挑戰並達到專業精進，建立督導的繼續教育也是督導知能養成的重點。另外，針對不同年資、任務的督導，規劃不同的訓練內容與方式，尤其年資愈深的督導，可以透過督導經驗的統整與知識的轉化，協助督導經驗的傳承。督導在面對工作內容或個人成長方面等亦有被督導的需求，有別於目的性的外部督導方式或是同儕督導，持續性的督導也可協助督導成長精進，可考量將督

導個別性及需求納入督導制度的規劃。

貳、因應公部門組織特質需增加的督導知能

在公部門的組織特性中，政策執行以及行政管理是公部門各個單位工作同仁重要的工作職掌，督導亦不例外。尤其督導在組織、社工與服務對象擔任重要連結的角色，督導透過專業的指導與行政角色，讓社工發揮專服務的功能，評估服務對象的需求並提供協助。督導對於行政體系運作情形以及政策規劃與執行的背景與來龍去脈愈了解，愈能協助一線服務的社工理解與有效的運用。同時不論是中央與地方的溝通、跨局處協調以及轄區內不同組織的運作機制或網絡成員對於公部門角色的期待，都考驗督導或股長對行政程序的理解與溝通管理的能力。因此，督導在公部門組織脈絡下是需要增加行政能力或行政歷練的經驗，倘能在督導職前或是在職期間接受一段期間的行政歷練，實際主責行政業務為原則，以職務輪調或類似實習等短期性的模式進行，透過實際操作及參與，增加督導對於政策的理解以及行政管理與協調能力，對內提升中心管理的效能，對外有效，發揮資源整合功能。

社工督導是實務工作的指導者，要瞭解受督導者的服務準備與狀態，服務計畫明確性，以及要對執行成效擔負責任 (Wonnacott, 2012)。因此，面對新公共管理的時代，公部門組織脈絡下的社工督導，除了需要增加理解政策以及依法行政的能力，也持續要求績效、效率、創新、結合資源網絡，主動及以民眾需求為依歸等，俾利面對民意機關的監督以及輿論的檢視。其中，政治環境對專業工作具有正反兩面的影響，政治的支持有助於政府的施政推動，民意機關對政府的監督也是法律賦予的權利，督導也在這樣的環境中執行專業工作並無相違。然而當受督者面對政策要求、民意機關監督或是網絡成員期待所造成的挫折與不滿時，督導對於政策理解與說明以及協助受督者對於組織目標的認同與努力就是一個重要的角色，此



時督導要協助社工瞭解提供服務一定不能忽視社會工作專業使命、機構政策目標和服務對象之間的關係 (Tsui, 2005)。因此，徐明心 (2005) 指出督導是一個整全 (holistic) 的過程，受社會政策、組織資源與文化脈絡、社工個人能力與意願，以及案主在情境中之反應所影響。督導對政治考量、輿論監督或績效管理等等公部門所在的組織脈絡中，應該同時扮演教育者、激勵者、行政管理者和調解者等多種不同角色 (Williams, 1988; Wonnacott, 2012)，以建構組織專業服務決策機制和確保服務品質。因此，公部門督導不論是在網絡之間的互動聯繫、活動等場合或是股長在跨局處、府會間的會議活動、業務推動及行政聯繫等等機會，都可以適度扮演前述角色，教育宣導公部門社工專業角色功能，調解期待落差或錯誤認知，激勵網絡成員，減少督導在專業工作與組織環境的衝突。

參、 檢討公部門社工督導合理配置與升遷制度

除了前述增加公部門督導的行政能力，以因應對政策的理解，發揮承上啟下的角色外，督導係擔任科室或中心主管的職務，主政專業人力管理的工作，督導在發揮支持性督導功能時也受到人力配置的影響而有所調整，因此，合理的人力配置與管理亦是督導制度的一環，首先是合理的督導人力配置，管理規模的大小影響各項督導功能的比重，從衛生福利部社會福利績效考核指標督導與社工人力比應為一比七，但實際狀況卻是一位督導的督導規模超過十人，因應各項政策或計畫核定人力增加之後，勢必人力比更加懸殊，影響督導功能。又目前尚有非督導職缺擔任督導職務的現象，與科層體制的職務對應不符，也影響督導權益。近年社工人員的勞動權益備受重視，不僅是因為新的世代關注勞動議題，勞動法規的修正精進，民間組織的積極參與等等，希望改善社工勞動條件，降低流動，使人才久任。公部門體系中的升遷管道則是人力培育與久任的重要因素，其中社會工作人員，係專門職業與技術人員類別，擔負公權力及法規執行等職務，現以

行政職系任用，反觀其他專門職業與技術人員或有行政職系與技術職系並行的方式，得以在直接服務場域或行政體系中選擇久任，達到專業知能累積與發展之效；公部門尚有多數以聘用人員聘用條例進用之約聘社工與督導，勞動條件與專職久任更不易達成。公部門人事制度整體檢視並發展社會工作直接服務領域的升遷管道，鼓勵督導專職久任，傳承累積的實務經驗與知識，有助於公部門社會工作人力穩定及專業發展。

第三節 研究限制與未來研究建議

壹、研究限制

一、訪談對象限制

本研究希望了解的是公部門督導專業知能養成的機制，但是現今公部門督導分布於各地方政府所屬社政、衛生、教育、勞工系統以及中央部會所屬機構等單位，機關組織環境及人才培育系統不一。儘管研究者試圖納入直接服務與間接服務領域之社工督導，但是受限於訪談時程與受訪者的意願，以北部 3 個直轄市社工科股長(間接服務)及社福中心督導(直接服務)為訪談對象，其中間接服務督導僅有 2 位受訪者，以致無法蒐集到各個領域較完整且豐富的資料。

二、研究者本身的限制

研究者為初次獨立執行質性研究，在研究經驗和能力上均有所不足，另因為須兼顧工作，時間運用上亦有所限制。此外，受限於研究者本身的職場角色，研究者察覺部分受訪者論及公部門新興政策執行時，難免出現欲言又止或模糊陳述的反應。雖研究者試圖透過前後反覆詢問與確認，但是受訪者仍傾向原則性的答案。

貳、未來研究建議

本研究獲得的是公部門社工督導在專業知能養成的內容與建議，著眼在

社福中心等綜融性的範圍，考量公部門所轄領域廣泛，涉及各項不同特性的組織及法規。又其他社會工作領域亦未能在本次研究範疇內。由於本研究目的是想了解公部門社工督導專業知能養成，因此倘若能詳盡地蒐集公部門所屬領域的社工督導，專業養成的機制在後續的分析上能有更豐富、更周延的發現。

參考文獻

- 王千文(2008)。官僚體制中「服從」與「自主」矛盾現象之探討－韋伯觀點的詮釋。《中國行政》。頁101-127。
- 王淑貞(2003)。服務品質的領航－初探北市婦女機構中的督導制度。國立政治大學社會學研究所碩士論文。
- 王惠宜(2005)。找到自己的翅膀－公部門社工督導的轉化歷程。國立臺灣大學社會工作學研究所碩士論文。
- 石守正(2010)。公部門社會工作人員工作壓力、專業承諾與離職意願之研究－以台北縣市政府社會局為例。臺灣師範大學社會教育學系碩士論文。
- 臺灣社會工作專業人員協會(2010)。《建立社會工作督導培訓及認證制度座談會》。臺灣社會工作專業人員協會網頁 (<http://www.tasw.org.tw/pl-news.php>)
- 臺灣社會工作督導服務協會(2016)。督導大數據。取自 http://www.sr.org.tw/knowledge_detail_112.htm
- 行政院(2010)。中央行政機關組織基準法。取自 <https://www.ey.gov.tw/File/6D03B17B33CF87A5?A=C>
- 江盈誼等(譯)(2000)。《社工督導》(原作者 Allan Brown & Iain Bourne)。臺北。學富。
- 余漢儀(2014)。臺灣兒少保護的變革：兼論高風險家庭服務方案的影響。臺灣社會研究季刊。第96期，頁137-173。
- 呂季芳(2017)。兒少保督導功能與新進社工員專業知能養成之研究。《臺灣社區工作與社區研究學刊》。第7卷第1期。頁69-112。
- 呂學榮(2007)。臺灣公部門社工知覺之督導風格、充權感受與工作滿足感相關研究。國立臺灣大學社會工作學研究所碩士論文。
- 汪淑媛、蘇怡如(2011)。社工督導功能期待與實踐落差研究－比較督導與受督者之觀點：以公部門家暴防治社工為例。《臺灣社會工作學刊》，第9期，頁41-84。
- 社會工作註冊局(2009)。Guidelines for Social Work Supervision。取自 http://www.swrb.org.hk/documents/Supervision%20Guidelines_Eng.pdf


- 林萬億 (2013)。當代社會工作：理論與方法 (第三版)。臺北市：五南。
- 林萬億 (2012)。臺灣的社會福利：歷史與制度分析。臺北市：五南。
- 周月清(2002)。臺灣社會工作教專業發展的危機與轉機－社工教育與實務的省思。
《社區發展季刊》，99 期，頁 90-125。
- 吳庚(1993)，韋伯的政治理論及其哲學基礎，聯經，台北。
- 吳瓊恩(2001)，行政學，三民，台北。
- 胡幼慧、姚美華 (2008)。一些質性方法上的思考：信度與效度?如何抽樣?如何
蒐集資料、登錄與分析。載於胡幼慧 (主編)，質性研究:理論、方法及本土
女性研究實例。(頁 117-132)。臺北市： 巨流。
- 高淑清 (2008)。質性研究的 18 堂課：首航初探之旅。高雄市：麗文文化。
- 陳向明 (2002)。社會科學質的研究。臺北市：五南。
- 陳秋山(譯)(2008)。社會工作督導：脈絡與概念。(原作者 Ming-sum,Tsui)。臺北。
心理。
- 畢恆達 (2008)。詮釋學與質性研究。載於胡幼慧 (主編)，質性研究：理論、方
法及本土女性研究實例。頁 21-36。臺北市：巨流。
- 張淑慧(2014)。公部門社工人員核心能力之探討。2014 年兩岸社會福利學術研討
會。台北：中華文化社會福利事業基金會。
- 游美貴、鄭麗珍(2018)。社會工作督導概論。載於游美貴(主編)，社會工作督導
理論與實務工作手冊。頁 3-26。臺北市：雙葉。
- 許雅惠、張英陣(2016)。風險管理下的社會工作督導。《社會政策與社會工作學
刊》，第 2 期第 20 卷，頁 1-41。
- 許雅惠、廖鳳池 (2005)。不同階段個別諮商督導歷程中督導議題與督導策略之
分析研究。《輔導與諮商學報》，第 27 期第 1 卷，頁 65－82。
- 曾華源 (1982)。對督導工作的基本概念和運用，《社區發展季刊》，第 19 期，頁
94－99。
- 黃源協(2008)。社會工作管理。台北：揚智出版社。
- 潘淑滿 (2003)。質性研究：理論與應用。臺北市：心理。
- 簡春安、鄒平儀 (2005)。社會工作研究法。臺北市：巨流。
- 蔡秀涓(2009)。臺灣文官的公共服務價值觀與新公共 服務精神的比較：經驗調查
初探。《文官制度季刊》。第 1 卷第 4 期。頁 111-135。
- 衛生福利部(2018)。強化社會安全網。取自
<https://www.mohw.gov.tw/cp-3763-40093-1.html>
- 衛生福利部(2018)。衛生福利部組織法。取自
<https://mohwlaw.mohw.gov.tw/FLAW/FLAWDAT0202.aspx?lsid=FL070575>
- 衛生福利部(2017)。衛生福利部老人身心障礙兒童及少年福利機構組織準則。取
自 <https://www.mohw.gov.tw/dl-45498-3ac4f231-f597-4b26-9c90-16a0252cde0e.html>
- 衛生福利部(2013)。衛生福利部各醫院組織準則。取自

- <https://mohwlaw.mohw.gov.tw/FLAW/FLAWDAT0202.aspx?lsid=FL042976>
衛生福利部社會及家庭署(2018) 。106 年度中央對直轄市、縣(市)政府執行社會福利績效考核報告。取自
- <https://www.sfaa.gov.tw/SFAA/Pages/Detail.aspx?nodeid=65&pid=7091>
衛生福利部社會及家庭署(2016) 。104 年度中央對直轄市、縣(市)政府執行社會福利績效考核報告。取自
- https://www.sfaa.gov.tw/SFAA/File/Attach/4887/File_166597.pdf
衛生福利部社會及家庭署(2016) 。兒少高風險家庭處遇服務督導及成效評估方案成果報告。取自
- https://www.sfaa.gov.tw/SFAA/File/Attach/5729/File_167676.pdf
蘇怡如(2008)。探討臺灣家暴社工督導角色功能之應然面與實然面。國立暨南國際大學社會政策與社會工作學系碩士論文。
- AASW (2014). *Supervision Standards*.取自
<https://www.aasw.asn.au/document/item/6027>
- Adamson, C. (2012) . *Supervision is Not Politically Innocent. Australian Social Work*, 65(2), 185-196.
- Agbényiga, D. (2009). Child welfare employee recruitment and retention: an organizational culture perspective. *Child Welfare*, 88(6), 81–104.
- Austin. M. (1981). *Supervisory Management for the Human Services*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc.
- Beddoe, L. (2012) . External Supervision in Social Work: Power, Space, Risk, and the Search for Safety. *Australian Social Work*, 65 (2) , 197-213.
- Beddoe, L., Karvinen-Niinikoski, S., Ruch, G., & Ming-sum, T. (2016). Towards an International Consensus on a Research Agenda for Social Work Supervision: Report on the First Survey of a Delphi Study. *British Journal of Social Work*, 46 (6) , 1568-1586.
- Bennett, S., & Deal, K. H. (2009). Beginnings and Endings in Social Work Supervision: The Interaction between Attachment and Developmental Processes. *Journal of Teaching In Social Work*, 29 (1) , 101-117.
- Bernard, J. M., & Goodyear, R. K. (2009). *Fundamentals of clinical supervision*, 4th ed. New Jersey: Pearson.
- Bibus, A. (1994). In Pursuit of a Missing Link: The Influence of Supervision on Social Workers' Practice with Involuntary Clients. *The Clinical Supervisor*, 11(2), 7–22.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101. doi: 10.1191/1478088706qp063oa
- Brown, Allan and Ian Bourne (1996). *The Social Work Supervisor*. Buckingham and Philadelphia: Open University Press.

- Bruce, E. J., & Austin, M. J. (2000). Social Work Supervision: Assessing the Past and Mapping the Future. *Clinical Supervisor*, 19 (2) , 85-109
- Cahalane, H., & Sites, E. (2008). The Climate of Child Welfare Employee Retention. *Child Welfare*, 87(1), 91–114.
- Caras, A., & Sandu, A. (2014). The Role of Supervision in Professional Development of Social Work Specialists. *Journal of Social Work Practice*, 28 (1) , 75-94.
- Caust, B. L., Libow, J. A., & Raskin, P. A. (1981). Challenges and promises of training women as family systems supervisees. *Family Process*, 20, 439-447.
- Claiborne, et al. (2011). "Child welfare agency climate influence on worker commitment." *Children and youth services review*, 33.11:2096-2102.
- Clare, M. (1988). Supervision, role strain and social services departments. *The British Journal of Social Work*, 18(5), 489-507.
- Cojocaru, S. (2010). Appreciative supervision in social work: New opportunities for changing the social work practice. *Review and Social Intervention Magazine*, 29, 72-91.
- Cooper, T. (1990). *The responsible administrator: an approach to ethics for the administrative role* (3rd ed.). San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Cousins, C. (2004). Becoming a social work supervisor: a significant role transition. *Australian Social Work*, 57(2), 175-185.
- Crabtree, B. F., & Miller, W. L. (1992). Research methods for primary care In B. F. Crabtree & W. L. Miller (Eds.), *Doing qualitative research*. Newbury Park, Calif.: Sage Publications.
- Davis, R. T. (2010) . Constructing a Profession of Social Work: The Role of Social Work Supervision. *Social Work Review / Revista De Asistentia Sociala*, 9 (1) , 20-30.
- Davys, A., & Beddoe, L. (2010). *Best practice in professional supervision: A guide for the helping profession*. London, UK: Jessica Kingsley Publishers.
- Dow, D. M., Hart, G. M., & Nance, D. W. (2009). Supervision Styles and Topics Discussed in Supervision. *Clinical Supervisor*, 28 (1) , 36-46.
- Erera, I. P., & Lazar, A. (1993). Training needs of social work supervisors. *The Clinical Supervisor*, 11(1), 83-93.
- Evans , D. (1987). Live supervision in the same room: practice teaching method. *Journal of Social Work Education*, 6 (3) , 13-17.
- Frame, M. W. (2001). The spiritual genogram in training and supervision. *Family Journal*, 9(2), 109-115.
- Granvold, D. K. (1978). Training social work supervisors to meet organizational and worker objectives. *Journal of Education for Social Work*, 14(2), 38-45.
- Haldane, D., & McCluskey, U. (1980). Working with couples and families:

- Experience of training, consultation and supervision. *Journal of Family Therapy*, 2(2), 163-179.
- Harkness, D., & Hensley, H. (1991). Changing the focus of social work supervision: Effects on client satisfaction and generalized contentment. *Social Work*, 36(6), 506-12.
- Itzhaky, H. (2000). The secret in supervision: an integral part of the social worker's professional development. *The Journal of Contemporary Human Services: Families in Society*, 81(5), 529-537.
- John R. Culbreth (2001). The Wisconsin Clinical Supervision Training Model, *The Clinical Supervisor*, 20:1, 61-71.
- Kadushin, A. (1992). *Supervision in Social Work*. 4th ed. NY: Columbia University Press.
- Kadusin, A. & Harkness, D. (2002). *Supervision in Social Work*. 4th ed. N.Y. : Columbia University Press.
- Manthorpe, J., Moriarty, J., Hussein, S., Stevens, M., & Sharpe, E. (2015). Content and Purpose of Supervision in Social Work Practice in England: Views of Newly Qualified Social Workers, Managers and Directors. *British Journal of Social Work*, 45 (1) , 52-68.
- Maynard, S. P., Mertz, L. P., & Fortune, A. E. (2015). Off-Site Supervision in Social Work Education: What Makes It Work? *Journal of Social Work Education*, 51 (3) , 519-534.
- McAuliffe, D., & Sudbery, J. (2005). “Who do I tell?” Support and Consultation in Cases of Ethical Conflict. *Journal of Social Work*, 5, 21-43.
- Miller, M. M., Korinek, A., & Ivey, D. C. (2004). Spirituality in MFT training: Development of the spiritual issues in supervision scale. *Contemporary Family Therapy*, 26(1), 71-81.
- Morbarak, M., Nissly, J., & Levin, A. (2001). Antecedents to Retention and Turnover among Child Welfare, Social Work, and Other Human Service Employees: What Can We Learn from Past Research? A Review and Meta-analysis. *Social Service Review*, 75(4), 625–661.
- Munro, E. (2010). Learning to Reduce Risk in Child Protection. *British Journal of Social Work*, 40 (4) , 1135-1151.
- Munson, C. (1979). *Social Work Supervision: classic statements and critical issues*. NY: The Free Press.
- Munson, C.E. (2002). *Handbook of Clinical Social Work Supervision*. 3rd ed. N.Y. : The Haworth Social Work Practice Press.
- NASW (2013). *Best Practice Standards in Social Work Supervision*. 取自 <https://www.socialworkers.org/LinkClick.aspx?fileticket=GBrLb14BuwI%3d&po>

rtalid=0

- 
- O'Donoghue, K., & Ming-sum, T. (2015). Social Work Supervision Research (1970-2010): The Way We Were and the Way Ahead. *British Journal of Social Work*, 45 (2), 616-633.
- Perry, C. W. (2012). Constructing professional identity in an online graduate clinical training program: Possibilities for online supervision. *Journal of Systemic Therapies*, 31(3), 53-67. doi: <http://dx.doi.org/101521jsyt201231353>.
- Perlman, H. H. (1979). *Relationship: The heart of helping people*. Chicago, IL: University of Chicago Press.
- Pisani, A. (2005). Talk to me: Supervisee disclosure in supervision. *Smith College Studies in Social Work*, 75(1), 29-47.
- Plugaru, A. & Ponea, S. (2010). Evaluation of supervision practice of the social services provided to elderly in Home Care Centre, *Postmodern Openings*, vol. 1, no. 3, pp. 49–70.
- Reamer, F. G. (1989). Liability Issue in Social Work Supervision, *Social Work*, 34, 445-448.
- Richards, M., Payne, C. & Shepperd, A. (1990). *Staff Supervision in Child Protection Work*, London, National Institute for Social Work.
- Rushton, A., & Nathan, J. (1996). The supervision of child protection work. *The British Journal of Social Work*, 26(3), 357-374.
- Schein, E. (2004). *Organizational culture and leadership* (3rd ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Scherz, F. H. (1979). A Concept of Supervision Based on Definitions of Job Responsibility, in Munson, C. E. (Ed.), *Social Work Supervisors: Classic Statements and Critical Issues*, 83-93, New York: Free Press.
- Smith, S. H. (2003). An assessment of multicultural competence in supervision: Implications for continuing education. *Professional Development: The International Journal of Continuing Social Work Education*, 6(3), 4-12.
- Stahl, G. O. (1976). *Public Personnel Administration*, 7th ed. New York: Harper.
- Sundet, P. A., Mermelstein, J., & Watt, J. W. (2003). The role demonstration model of supervision. *Professional Development: The International Journal of Continuing Social Work Education*, 6(1-2), 60-67.
- Turner, B. (2000). Supervision and mentoring in child and family social work: The role of the first-line manager in the implementation of the post-qualifying framework. *Social Work Education*, 19(3), 231-240.
- Wasik, B. H., & Roberts, R. N. (1994). Home visitor characteristics, training, and supervision: Results of a national survey. *Family Relations*, 43(3), 336.
- Williams, L. (1994). A tool for training supervisors: Using the supervision feedback

- form (SFF). *Journal of Marital and Family Therapy*, 20(3), 311-315.
- Wilson, W. (1987). The Study of Public Administration. *Political Science Quarterly*, 2(2), 197-222.
- Wonnacott, J. (2012). *Mastering social work supervision*. London, UK: Jessica Kingsley Publishers.



訪談同意書



你好，我是臺灣大學社會工作學研究所的學生黃淑惠，目前正在進行碩士論文的研究，想探討公部門社會工作督導養成訓練的過程，以及對訓練的期待。本研究非常需要您的參與，您的分享將能協助我更深入了解公部門培育社會工作督導的現況，同時也期待透過研究發現能對目前的社會工作督導培育及訓練等相關政策提出具體的建議。

這次的訪談大約需要一個半小時，時間與地點將會依您方便的方式彈性安排。此外，為了避免遺漏或因筆誤而扭曲您所提供的寶貴資訊，我將經由您的同意於訪談時進行全程錄音，錄音內容僅作為論文分析之用，絕不另做他用。在資料分析時，我會事先將訪談中涉及您個人資料及隱私的部分以匿名方式進行保密處理，最後在論文中也絕對不會出現任何可以辨識出您身分的資訊，希望您可以放心地分享自己的照顧經驗與想法。

在正式訪談前，我有義務先讓您知道您擁有的權利：

- 1.是否接受訪談完全視您意願而定，沒有任何人可以勉強。
- 2.您有權利拒絕接受訪談，若是您在訪談過程中改變心意，可以隨時向研究者表達不想繼續參與研究的意願。
- 3.在訪談過程中，對於任何不想回答的問題，您有權利拒絕回答。

最後，我由衷地希望有這個機會能向您請益，因為我相信每位督導的養成經驗對社會工作人才養成及督導制度是重要的，您的分享對本研究來說是寶貴的且值得珍惜的。誠摯地邀請您參與本研究，若您同意上述的內容，請您於下方簽名表示願意參與本研究，謝謝您！

研究參與者簽名：_____

日期：_____

訪談大綱



一、基本資料

1. 您的年齡、教育程度、職稱為何?
2. 您擔任公部門社會工作督導(以下簡稱社工督導)前的社工年資有多久?
3. 您擔任公部門社會工作督導(以下簡稱社工督導)的年資有多久?

二、公部門社會工作督導的組織環境

1. 您認為公部門有哪些組織環境的特質?
2. 公部門社工督導的角色任務為何?
3. 您認為社工督導在公部門的組織環境中發揮角色任務需要具備哪些知識與能力?
4. 您認為在公部門的組織環境中執行社工專業工作與價值時有哪些優勢與衝突或難題?您是如何處理組織環境與專業價值的衝突?以及如何克服督導難題?

三、公部門社會工作督導接受養成教育的經驗與期待

1. 當初是什麼想法促使您或支持您擔任公部門社工督導的職務呢?
2. 您擔任社工督導職位之前是否有接受相關督導知能的養成教育呢?
3. 如果有的話，養成教育課程的內容有哪些?您認為哪些課程對您現在擔任社工督導有幫助?理由為何?
4. 如果沒有的話，您認為需要那些課程能協助您擔任社工督導的職務?理由為何?

四、您對於公部門社工督導知能養成教育的建議

1. 您對公部門社工督導加強行政、教育及支持功能，建議增加哪些教育訓練?
2. 您對公部門社工督導能建立有效的督導關係，建議增加哪些教育訓練?
3. 您對公部門社工督導加強領導能力，建議增加哪些教育訓練?
4. 您對公部門社工督導知能養成教育的其他建議。