

施麗紅

當社會工作者對自身的技術、使命、認同感到自信，並且有一個支持的系統，他們便會有巨大的能量給予（提供服務）。他們會有效地與其他專業合作，能適應新角色與新期待。更重要地，他們會協助處於脆弱或風險的人，打造積極有益的夥伴關係，並且為他們的生命帶來持續的改變（引自 Wonnacott, 2012: 7）。

## 壹、前言

社會工作並不簡單，它是一個複雜的活動，社會工作者每天都必須與風險、不確定同在（Wonnacott, 2012）。因為如此，督導系統將協助其能更有效從事實務工作。以上這段話告訴我們在社工專業本身的使命、知識、技術條件，透過強而有力的支持系統支撐，讓受督導者積極與服務對象建立夥伴關係，並能為服務對象的生命帶來改變。

助人專業關係的目的在於營造平等、合作，一個無條件的尊重、關懷，讓服務對象能自我探索、減少防衛、冒險與成

長，它被稱為個案工作的靈魂（謝秀芬，2016）。專業關係有時候在督導關係中以平行過程（parallel process）呈現，顯示在督導過程中的某個片刻，受督導者與督導的互動方式彷彿重現受督導者與服務對象的互動狀態；所以平行過程的重點是先發覺在受督者與督導之間關係的阻礙，進而協助受督導者覺察與服務對象之間的關係（Burack-Weiss, 2008; Shulman, 2008; Taibbi, 2013; Wonnacott, 2012）。Brown 與 Bournt 提到個人的行為不只在督導上重複，也會在實務上表現，故透過此時的督導關係，呈現那時的專業關係，讓督導對當時的關係狀態有所瞭解，並同時協助受督者透過內在自我覺察，找到未來協助服務對象的方向（引自陳彥竹譯，2002）。

誠如劉玉鈴（2014）談到作為一位助人者倘若對生活與工作充滿無望與無助，則如何能增權（empower）服務對象。類似的觀點在 Cearley（2004）研究中發現，有助益的督導關係才是受督導者被增權的來源，當時他在文章中引用 Galant, Trivette & Dunst 在 1999 年的說法，要先對工作者增權，藉此對自己的生命帶來改

變，並把同樣的方法用在服務對象上，最後他提出如何增權工作者以及服務對象的增權行為平行過程（parallel process of empowering behaviors）。由此可見，督導關係對助人關係影響甚深，最終甚至影響服務品質，造成對服務對象福祉之衝擊，故有必要對督導關係進行瞭解。本文以文獻整理對社會工作督導關係進行探究，先瞭解社會工作督導的定義、功能，接著討論社會工作督導關係的定義、影響與內涵要素，最後說明影響社會工作督導關係的可能因素，並提出文獻檢閱後對社會工作督導關係之反思。

## 貳、社會工作督導的定義與功能

### 一、社會工作督導定義

本文所指涉的社會工作督導主要針對實務工作的情境脈絡而非學生實習。Tusi 提到要瞭解社會工作督導的定義得放入其歷史發展脈絡窺知其轉變，其在二十世紀初期從行政管理起家；第二個階段發起實習督導課程後，督導移轉到教育功能；第三個階段受實務理論與方法，如自我覺察、異種同形的平行過程等影響社會工作督導實施；第四個階段在是否終結督導關係與專業自主之實務工作彼此間產生爭議；第五個階段因 1980 年代新管理主義的流行，強調責信故回歸行政管理的功能（陳秋山譯，2008）。從不同版本的社會工作百科全書（Encyclopedia of Social Work）也可看出不同的督導定義，在 1965 年第一版本督導被定義為一個教育過程是一種

傳授知識和傳統的方法，第 16 版（1971 年）、第 17 版本（1977 年）、第 18 版本（1987 年）強調督導的行政功能，在第 19 版本（1995）、20 版本（2008）則提出兼具行政、教育、支持功能，三者相輔相成（Kadushin & Harkness, 2014）。

現行第 20 版本的定義仍強調督導是一個機構的行政人員，督導的核心過程是一個具備比較多知識與技術、經驗的專業者，引導一個比較缺乏這些狀況的人進行實務與專業發展，透過正向的督導關係，發揮行政、教育、支持功能，讓受督導者完成機構之政策與程序，順利將服務輸送給服務對象，確保工作完成並維持組織管理與責信的過程（Shulman, 2008）。Brown 和 Bourne 提到督導是一個基本工具，由機構指定的督導，以個別或集體的方式協助被督導者具備能力，確保實務品質的標準，在互動過程中，受督導者是一個主動的參與者；督導工作目標以工作手冊為基礎，協助受督導者有效執行工作職務，督導過程由定期安排的督導會議實踐督導任務（引自郭玲妃譯，2002）。

在英國有各種不同類型的督導，各類型最大的不同處在於督導者在工作上的管理責信程度，在英國之國家政策指引中（Skills for Care/ CWDC 2007）最早在社會照顧脈絡談到督導的議題，帶（併）入責信的觀念，設定督導是在支持發展的架構下，連結到服務使用者成果：督導是一個責信的過程，支持、確保、發展個別團體或團隊的知識、技術和價值；目的是要改善既定的工作目標與服務成果之品質

(Wonnacott, 2012)。綜合以上所述，督導是機構管理過程中的一部分，強調提供符合服務對象所需的服務之責信；機構中具備較多知識、能力與技術的人，在機構的督導制度政策下，以個別或團體方式協助較資淺的受督導者，透過督導者與被督導者雙方投入互動過程方能達成督導的目標。

## 二、社會工作督導的功能

參閱相關的督導文獻，不論是書籍或實證研究（汪淑媛、蘇怡如，2010；周秀

如，2010；高嘉宏，2011；許雅惠、張英陣，2016；陳秋山譯，2008；陳錦堂，2012；楊秀玲，2011；Shulman, 2008；Wonnacott, 2012），對督導功能的分類大多參照 Kadushin（1976）為主，區分督導為行政、教育與支持的功能，從表 1 中資料可見仍以此三大分類居多，在 Hughes 和 Pengelly（1997）、Skills for Care/CWDC（2007）、以及 Social Work Reform Board（2010）所提出的分類，筆者認為也能將之歸類為行政或教育的功能。

表 1 督導文獻中所描述督導的功能

作 者	督 導 功 能	重新歸類
Kadushin 1976；Tusi 2005； Brown & Bourne 2000；陳錦堂 2012	行政、教育、支持	
Hughes and Pengelly 1997	服務輸送管理、促進受督導者的專業發展、關注受督導者的工作	行政、教育
Richard et al. 1990；Morrison 2005 黃源協 2011；Wonnacott 2012	行政、教育、支持、調解	
Skills for Care/ CWDC 2007	第一線管理、專業（個案）督導、持續的專業發展（專業教育訓練）	行政、教育
Social Work Reform Board 2010	決策和處遇的品質、第一線管理與責信、工作量管理、學習與發展（教育訓練與生涯發展）	行政、教育

資料來源：修改自 Wonnacott, 2012: 25

實際上在這三者的分類仍不免有重複之處（陳秋山譯，2008；黃源協，2011；Shulman, 2008），此外，Morrison（2005）提出調解（mediation）的功能（引自 Wonnacott, 2012），雖說在 Morrison 之後許多學者仍將此功能歸類為行政功能之下，但在汪淑媛、蘇怡如（2010）的研究中

發現公部門的社工員期待督導協助上司下屬或網絡機構間的理念溝通與行政分工協調，其提出考慮獨立列出此一功能。無獨有偶，在筆者擔任某縣市家防中心的外聘督導時，社工員最常提出他們在網絡工作中的困難，包含來自垂直與平行單位之間缺乏共識與整合，例如兒童何時可以結束

安置的看法、安置的標準，以及法官在何種狀況下剝奪親權等。面對保護性工作以及其他社會照顧工作，服務對象所需的服務多元且複雜，故督導必須發揮調解功能有其必要與重要性，以下針對督導之支持、行政、教育、調解功能進行說明。

### (一) 督導之支持功能

支持提供可以含括情緒與實質支持，協助受督導者面對因社工之高風險工作（例如：兒童保護、家庭暴力，倖存者等）所產生壓力和耗竭，是一種員工照顧，督導者扮演類似心理調適員的角色。過程中組織若提供資訊與工具性支持，進而提供工作者職能，對新進與經驗不足之社工更重要。總之，透過支持能提升受督導者之士氣，讓其發揮潛能、自尊與成就感，但要留意支持是在員工可負荷的氛圍，才能產生正向結果（黃源協，2011；Kadushin & Harkness, 2014）。

### (二) 督導之行政功能

行政之職責協助進行受督導者工作績效考核、履行管理上所要求的各項職責（員工績效、服務品質等），以及滿足相關當事人的期待（扮演管理階層與第一線人員的緩衝器、促成機構與整體不良環境的變遷等）。督導必須根據機構的政策完成組織目標，故必須對工作地點、設施、人力資源等進行有效安排，以確保工作之質量（黃源協，2011；Kadushin & Harkness, 2014）。行政的角色，使得督導對於受督導者有連帶責任，據此，機構賦予其

某些權力與權威，為了實現組織目標，需要公平合理、靈活的運用。

### (三) 督導之教育功能

透過指導、教學、訓練、員工發展形式協助督導功能之發揮，是一個教與學的過程，強調雙方發展出共有的意義、學習的意願與動機。在教導的過程雙方應該有開放的溝通，在安全感的環境中學習才會出現有效的回饋，教育督導強調第一線工作的實然面，期待督導者針對受督導者建立初期的評估（需要事先準備與規劃），確認其實務工作上的困難後，選擇其在專業成長的需求，視受督導者狀況訂出教育計畫。教育督導和行政督導的目標是一致的，某種程度教育督導通過進一步內化行政控制，發展專業取向以及同事之間忠誠度培養，進而彌補行政督導的不足之處（陳秋山譯，2008；Kadushin & Harkness, 2014）。

### (四) 督導之調解功能

促使個人與組織接合，強調個人與體系之間互動，該功能在於督導者需要更高度管理、對於服務的協商與協調，並弄清楚團隊在機構外對其他人的角色。如督導者的角色位於行政與直接服務之間，其為兩者之間的協調溝通扮演橋樑角色，將對組織目標有深遠的影響（黃源協，2011；Wonnacott, 2012）。

以上的分類，比較以靜態方式說明督導功能，誠如前述，四者之間有重複可能或可交替使用。黃源協（2011）提到同一

個督導焦點，可能包含單一或不同的督導功能，例如，「受督導之社工與組織體系之間的協調」包含行政與調解的督導功能；「獲得工作內容和過程的回饋」涵蓋教育與支持功能。

事實上，督導是情境下互動之結果，必須加入組織環境或其他因素之影響，Howe 和 Gray (2013) 提出督導的範圍/面向 (dimensions) (請參見圖 1)，他避免使用督導功能進行分類，認為受督導者**獲得支持**是督導工作的核心，以此出發才能讓受督導者在提供良好服務品質與個人

發展需求之間取得平衡，其他的四個系統是互相連動而非獨立狀態，在不同的時間點關注的面向不同，端看何者產生最大效果，一位督導要有最基本的能力看到系統何時失去平衡，並能適時地採取行動讓系統找到一個動態的均衡。在此，雖然 Howe 和 Gray 他們認為捨棄了督導功能的靜態描述，但筆者認為在核心系統（支持功能）之外的管理議題、工作討論、專業發展、和其他人之間的關係四個系統，仍可以被劃分為教育、行政、調解之功能。

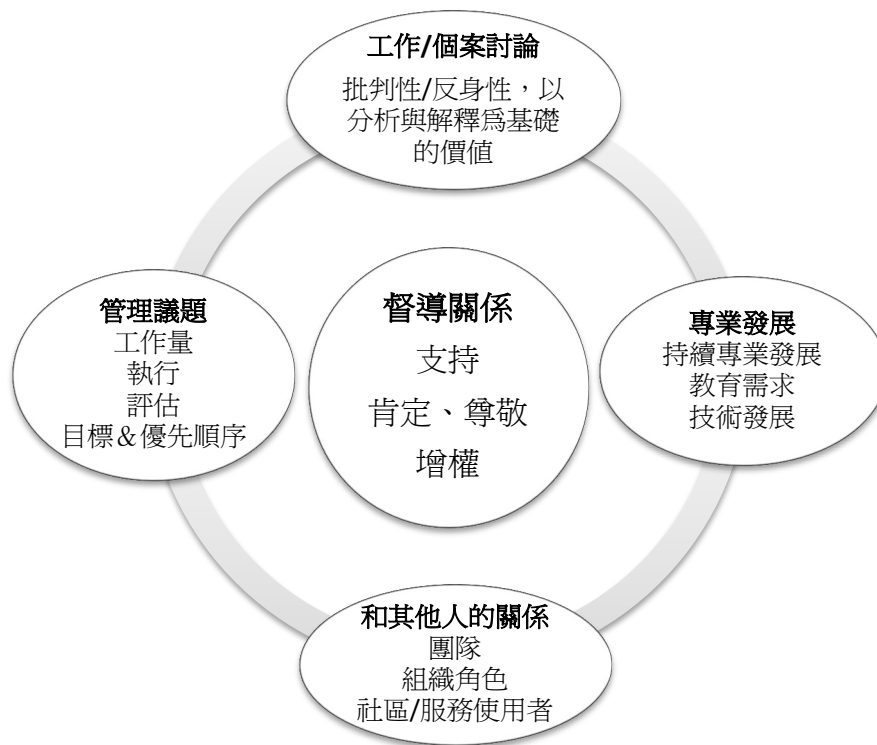


圖 1 督導的範圍/面向

資料來源：Howe & Gray, 2013:6

## 參、社會工作督導關係的定義、影響與內涵要素

### 一、社會工作督導關係的定義

既然專業關係在社工專業被認為是助人工作的靈魂，則督導關係對督導之有效性亦是扮演關鍵角色。Baltimore 和 Crutchfield (2003) 認為督導過程在創造一個學習脈絡，提供專業標準和協助受督導者發展和維持實務技術，督導關係與技術兩者在決定督導有效性上扮演重要角色 (引自吳秀碧, 2012)。所謂的督導關係相較於專業關係比較是一種半正式的關係 (semi-formal relationship)，針對專業的資深成員 (督導者) 和較資淺成員 (受督導者) 兩者之間發展而來，最終目的是提供服務對象符合其最佳利益及有品質的服務，並同時促進受督導者之工作、專業效率以及發展專業認同 (Bernard & Goodyear, 2004)。

除此之外，督導關係是督導者與受督導者之間一種態度與情緒交互反應的動態過程，情緒連結潛存在雙方之間，其中連結的強弱或過程中導致正或負向結果，都將影響彼此之間關係，期待透過雙方互動，藉以有效解決受督導者的困難，讓其對工作環境有較好的適應 (黃維憲、曾華源、王慧君, 1985；曾華源, 1987)。再者，督導關係也是督導者與受督導者之間互動是一個人際溝通過程，針對組織中的特定執掌進行溝通，督導堅守社會工作原則，以服務對象利益為考量前提，兼顧受

督導者之感受與需求，督導應具備觀察、敏銳的能力，不應任意使用權力遊戲，而是承認關係中的權力位階，讓受督導可以表達不同意見的權利，彼此間是專業服務存在的關係外，必須有個人情感的投入 (陳秋山譯, 2008)。在此，有關個人情感之投入涉及專業界線分際拿捏原則，過猶不及都可能影響督導關係建立，李幸蓉 (2010) 談到在華人社會的社會工作督導關係，隨著督導歷程的不同，督導者與受督導者之關係互動亦不同，督導關係可能是工具性關係、情感性關係，以及混合性關係，督導中比較適切為發展混合關係，其以人情、面子影響人際互動，雙方彼此知道角色規範，又能在合作中產生互助、支持。

綜合以上所述，社會工作督導關係也是人際關係的一種，是一種半正式的關係，必須考量社會工作的使命與倫理，關注人與環境之雙焦點，督導者與受督導者雙方透過態度、情緒產生交互作用的動態過程，且兩者之間確實存在不同的權力位階，確立受督導者有知道、學習、選擇和說出不同意見的權利，兩人之間的關係同時存有部分個人情感的投入，期待透過雙方互動，藉以有效解決受督導者的困難，促進受督導者之工作、專業效率以及發展專業認同。

### 二、社會工作督導關係的影響

我們所期待的理想中的督導關係，總是希望它能帶來正向結果，在高嘉宏 (2011) 的研究發現在督導過程若發揮督

導的行政功能則可以提升社會工作價值，發揮教育功能則可提升受督導者之知識、改善其技術以及增進其能力；在楊秀玲（2011）的研究顯示受督導若感受到督導關係中合作、情感的面向，則有助於提升專業自主性，再者，若受督導感受到民主式的督導權力運作，同樣地，越能提升專業自主；周秀如（2010）針對國內 25 個規模較大的社會福利機構之受督導者進行研究，受督導者認為督導者對其職務勝任有影響，評估目前的督導關係偏向信任關係，督導者採取激勵行為則帶來與受督導者之間更高的信任，越高的信任、賦權行為，則讓受督導者勝任信心更強，至於，對受督導者職務勝任感最有預測力的變項為—「督導關係中的信任因素」。又或者在實務上提供社工具有關復原力、充權之訓練與督導後，實際帶給所服務之受暴婦女充權，強化其支持網絡、自尊以及個提升個人技能（李開敏、陳淑芬，2006）。

另一方面，當前督導的角色常是一手蘿蔔一手棍子，在混合監督控制（行政、教育）與關懷支持（教育、支持）矛盾關係，故容易引起受督導者的防衛，對服務提供產生不利的影響。例如，受督導者在受督導的過程中，因為居於督導時間限制、雙方權力差異、督導界線、結構環境等而導致隱而未說現象（許韶玲，2007；沈慶鴻，2012），這樣的未說現象就如同在專業關係的脈絡下，服務對象不願揭露更多個人的狀況，我們其實不易形成對問題的預估而導致處遇無效狀況。以目前家暴案件的複雜程度，當受督導的社工未提供

完整訊息，而導致執行處遇決策和覆判，督導需要承擔服務對象處遇結果的連帶責任，而無法發揮行政功能，甚至，因為未被受督導者告知而陷入失職的法律風險（沈慶鴻、賴乃榕，2013）。此外，在諮商領域也可能因為未說增加不滿意的督導關係，最後中途轉換督導者（藍菊梅，2011）。Carpenter、Webb 和 Bostock（2013）有系統檢閱 2000-2012 年英文資料庫中有關兒童福利領域的研究，發現現行以證據為導向證明督導的效益的研究結果非常少數，這些研究中，有些研究發現督導的提供與受督導者之工作滿足、自我效能、組織承諾與留職意向等有關；有些發現與組織部分相關，如工作執行、工作量管理、對組織支持的覺知等；僅有一篇提到與處遇研究的關聯，沒有研究提到督導對服務使用者所產生之效果，更是缺乏經濟成效評估。

綜合以上所述，督導功能發揮，合宜的督導關係（情感、合作、信任）以及權力運作，對受督導者的專業能力提升、職務勝任有正向影響，甚至將此一結果影響服務對象，增加處遇效果。相反地，無法有效建立督導關係，將導致互動雙方產生防衛性反應，一方面造成雙方對互動關係不滿意，嚴重將導致揭露服務對象訊息之不完整，對預估的誤判，造成對服務對象的處遇錯誤或危害，將雙方以及機構都陷入法律風險中。至於，在現行督導的研究，極度缺乏以證據為本的資料，更無督導關係對服務對象影響之實證數據。

### 三、社會工作督導關係的內涵與要素

Perlman (1979) 曾提問這樣的專業迷思：「太過關懷或關心的關係，會造成服務對象的依賴？」(引自黃維憲、曾華源、王慧君，1985)。事實上，人們總是在過猶不及之間取得平衡，適切適度的關係有助於服務對象運用自我力量，產生自信的肯定。督導關係亦如此，混合同理接納與指導監督相互融合而成。Shulman (2006) 提到正向督導關係為：親近度 (rapport) (和督導可以和睦相處)、信任度 (trust) (可以跟督導談論心中的事、和督導分享錯誤和失敗)、關懷度 (督導就像關懷服務對象一樣關心我、督導會幫我而不僅是批評我)，作者認為我們使用在服務初期和服務對象建立正向關係的技巧，和督導過程所使用的技巧類似 (引自 Shulman, 2008)。劉玉鈴 (2014) 提出正向觀點的督導關係，讓受督導者可以面對充滿風險與挑戰的保護性業務，此督導關係面向為：每個人皆應被視為獨特自主的個體而非工具、在督導過程中發掘及欣賞彼此的正面特質、將督導關係中的關懷與情感連結視為重要工作。前述兩者將關懷與情感涉入視為正向督導關係之內涵。同樣地，在楊秀玲 (2011) 的研究中其對督導關係內涵仍包含情感度 (雙方之間互動頻率與行為、分享個人心情、自在相處程度)，此外有合作度 (受督導者感受到與督導者在督導過程中共同參與、相互協調程度)、威權度 (督導具備因職務而來的

合法權以及個人特質的專家權與參照權，雙方互動時，受督導者感受到督導者權力使用狀況)，合作與威權的使用能促成受督導者適切完成服務提供。

更進一步，看華人社會下的社會工作督導關係，李幸蓉 (2010) 談到隨著督導歷程的不同督導與受督導者之關係互動亦不同，作者引用黃光國對華人關係的定義分成三種督導關係：工具性關係指涉與陌生人的互動，以公平法則進行客觀決策，督導關係若純為工具性關係則依照規定公事公辦，雙方之間為絕對的權威互動，受督導者在表面可能絕對服從權威，但私下可能發展出不同的權力遊戲或造成危害的關係，是一種較缺乏人性的互動方式；情感性關係按需求法則進行親情衝突的處理，此關係發展適用於初級團體，倘若督導關係中發展過度情感關係，恐造成雙重關係之界線侵犯而違反專業倫理；在混合性關係中以人情法則處理人情困境，該關係介於工具性與情感性關係的平衡狀態，既遵守角色規範，又能支持、互助合作，作者認為督導關係最好的狀態下是從工具性關係跨越到混合性關係 (一起參與某些社交活動、贈送禮物、必要時提供協助等)，同時又需兼顧專業界限跨越的平衡。此一探討，同樣顯示情感關係乃工具性關係得以轉換之重要基礎。

社會工作督導關係除了情感與教育成分外，尚存有權威與權力成分。Morrison (2005) 提出實務中有效督導的六個要素：角色明確 (督導與被督導者角色，以及受督導者與服務對象的角色)、角色安

全（受督導者可以揭露挫折與害怕）、情緒能力以及同理心、精確的觀察和預估、夥伴關係和權力（不是共謀與處罰而是對受督導者的使能讓其對服務對象適當的使用權威）、在督導中有效率地規劃（透過對受督導者使用督導的角色模型，發展其對服務對象清楚的計畫）（引自 Wonnacott, 2012）。此處督導者與受督導者的夥伴關係，希望透過平行過程讓受督導與服務對象工作時能合宜使用其專業權威。

再者，父母的管教方式不同對兒童行為產生不同的影響，Baumrind 認為最好的管教效果（權威/可信任的管教）是父母不會過度處罰也不會太冷漠，讓兒童在溫暖親切的互動關係中成長，並給予其明確的行為規範，盡可能給予孩子自主權。如此的照顧關係，Wonnacott（2012）認為可運用在督導關係中，圖 2 乃督導關係中督導對於受督導者要求程度，以及對於受督導者需求的回應度所構成的四個象限，圖中左上角是對受督導者的高要求以及督導者對其高回應，構成最佳權威的督導，一位值得被信賴的督導應該能夠清楚告知受督導者實務的標準、使用各種工作所需之工具、提供安全的督導環境、對受督導者的實務經驗感興趣、瞭解受督導者的學習方式確認他們擁有工作所需的知識技能、傾聽受督導者的工作情緒，以及藉由使用督導再反思督導關係的動態性。

有意思的是在 Zinn（2015）大規模調查公私部門的兒童福利工作者後，從受

督導者的角度，根據不同的支持內容與批評帶來五種不同的督導關係，表 2 為不同督導項目內容的強度所構成的督導關係類型，以支持類型的督導關係來說，督導者較能高度協助受督導者指引與支持我在實務上的決定、花時間幫助其學習如何為家庭（服務對象）提供更好的服務、支持個人的訓練與發展的需求、鼓勵其對於如何提供更好的家庭服務之創意思考；同時，較不會關注在受督導者的錯誤以及當錯誤發生時被督導責罵。該研究發現性別、種族、年齡、教育程度與經驗、組織環境不同會有不同的督導關係；不支持但批評的督導關係帶來明顯的工作不滿意，支持但批評的關係獲得最高的工作滿意度。該研究與前述 Wonnacott（2012）對督導關係的分類有類似之處，督導者必須提供受督導者在工作上所需要的支持，同時，對工作期待提出指引在錯誤時提出指正，如此有助於督導者在專業能力與服務成效之彰顯。

總之，社會工作督導關係的內涵與要素，無論西方或華人或其他助人領域，均發現情感層面支持對受督導者形成有利正向的關係，並在該基礎上尋求專業上的成長與突破；然而，除了正向關係之外，尚需對受督導者提供明確的指導、指引，在發生錯誤時給予指正，隱含了教育與監督之責，所謂的教育與監督同時是督導者權力與權威的行使，必須留意不同因素所造成權力無法有效運作之狀況。

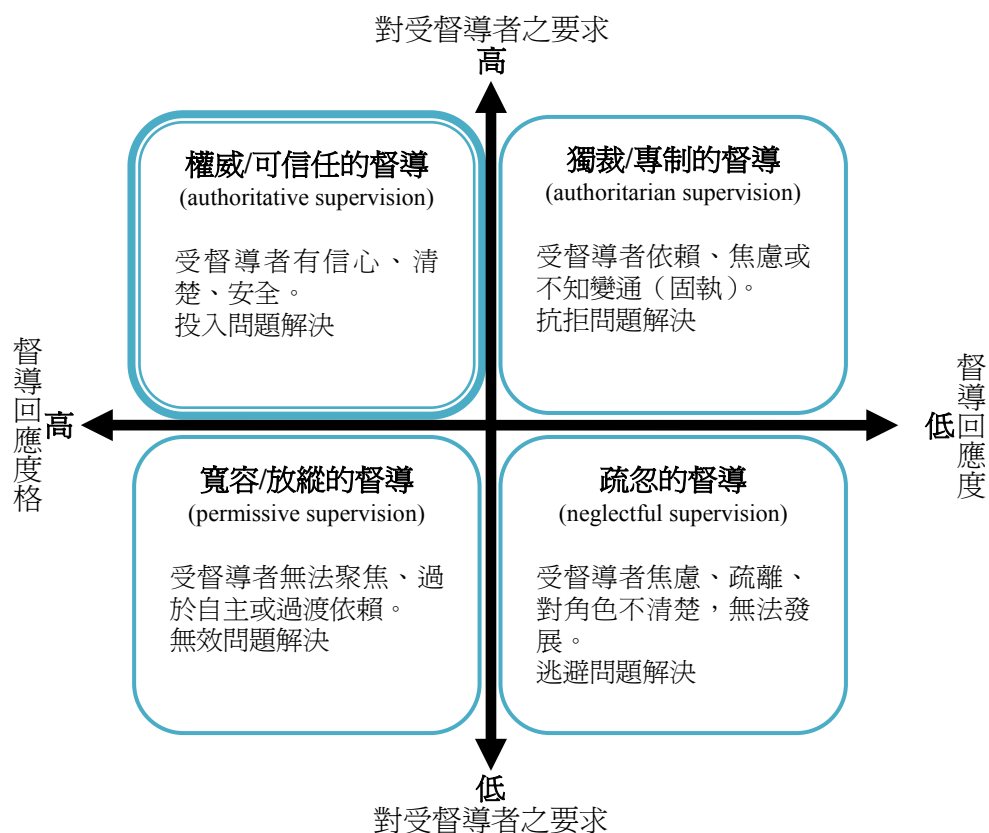


圖 2 不同督導型態之權威分類與可能的結果

資料來源：修改自 Wonnacott, 2012:78-79

表 2 不同督導項目內容的強度所構成的督導關係類型

督導項目內容 \ 督導關係	支持	支持 但批評	中度 支持	放任 (不管)	不支持 但批評
指引與支持我在實務上的決定	高度	高度	中度	低度	低度
花時間幫助我學習如何為家庭 (服務對象) 提供更好的服務	高度	高度	中度	低度	低度
支持我個人的訓練與發展的需求	高度	高度	中度	低度	低度
鼓勵我對於如何提供更好的家庭 服務之創意思考	高度	高度	中度	中低度	中低度
關注我的錯誤	低度	高度	中低度	中低度	中高度
當錯誤發生時責罵別人	低度	中度	低度	低度	高度

資料來源：整理自 Zinn, 2015: 103

## 肆、影響社會工作督導關係的可能因素

督導關係是督導者與受督導者之間感受與態度表現之交互反應過程。劉玉鈴（2014）借用 Jonson 對專業關係的互動過程修改成督導情境的可能互動因素，從圖 3 得知互動中的兩人，各自對自己角色認知、知識價值和技巧、專業和生活經驗、性別、種族與文化的認同等不同會帶來不同的關係動態。Zinn（2015）發現性別、種族、年齡、教育程度與經驗、組織環境不同會有不同的督導關係。在楊秀玲（2011）的研究則發現受督導者的教育背景、是否曾經擔任督導者會影響督導關係的建立。

根據 Tsui 提出社會工作督導整全模式，認為督導涉及機構、督導者、受督導者，以及服務對象，並強調將督導關係放在更大的文化脈絡進行瞭解，如：機構組織的宗旨、結構、政策、程序、服務環境，以及組織風氣對於督導的期待與相關規定等會影響督導關係（陳秋山譯，2008）。在汪淑媛、蘇怡如（2010）認為公部門家暴防治社工督導功能期待與實踐的落差來自督導人力不足、工作負荷大、督導工作內容繁瑣職權不清、督導訓練不足、社工員流動率大等，其對整個社工專業發展提出呼籲督導的關係是否可以有期限與界限，降低受督導者對權威的依賴並

促進專業自主。同樣地，黃明玉、郭俊巖（2009）提到人力分配不均、工作職責繁瑣沉重、缺乏有系統的督導制度造成兒童保護社會工作實務之督導困境。

針對不同的督導歷程、受督導者的經驗年資等不同，會有不同的督導取向（角色）實施，Howe 和 Gray（2013）以支持度、指引度之高低劃分成四種督導取向，包含指導型、教練型、支持型與授權型，如指導型適合用於新手新進人員需要給予更多任務的規定與角色說明以降低其焦慮；授權型則適合用於比較熟練的受督導者，他們通常有整合的知識技巧、高度自我覺察，並清楚知道自己在組織的角色，他們可能是某一個領域的專家，可以協助其他人學習技術，以及知道自己的優缺點，此時督導者可以給受督導者更多的責任、承認其專家的角色，讓其經驗對機構有助益。

從以上敘述得知社會工作督導關係來自督導者、受督導者、服務對象、組織，以及文化脈絡影響。當服務對象隨著時代變遷變得越趨複雜時，督導工作也將更為不易（如兒童、家庭暴力服務對象等），督導者與受督導者各自的生活與專業經驗、文化能力等背景將影響關係中之互動，而組織對於督導制度的建構與準備也影響督導的進行（督導人力比、工作負荷量、組織文化...等）。

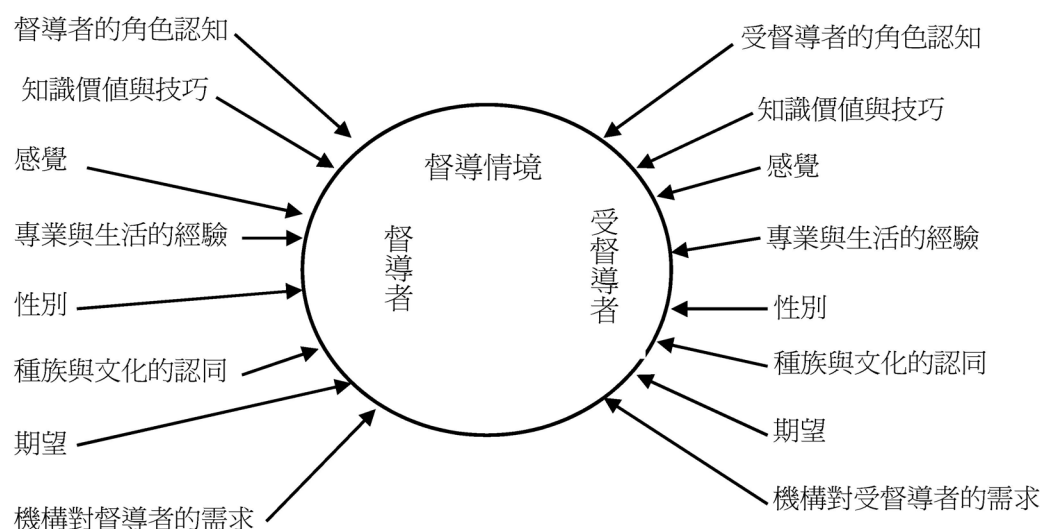


圖 3 影響督導者與受督導者督導關係的可能互動因素

資料來源：修改自劉玉鈴, 2014:108

## 伍、結語

專業關係在督導關係中以平行過程呈現，是本文的核心關懷，本文先透過文獻資料瞭解社會工作督導定義、功能；督導關係的定義、影響與內涵要素；影響督導關係的可能因素，最後從中提出對督導關係幾點反思：社會脈動下的督導研究、關係中的權力運作、建構友善組織環境、工作者培養批判性反身性思考能力。

### 一、結合社會脈動從事不同服務領域之督導關係議題探究

目前國內有關社會工作督導之相關研究或文獻，主要關注在兒童保護、家庭暴力防治領域（李開敏、陳淑芬，2006；汪淑媛，2008；汪淑媛、蘇怡如，2010；沈

慶鴻、賴乃榕，2013；許雅惠、張英陣，2016；黃明玉、郭俊巖，2009；楊秀玲，2011；劉玉鈴，2014）。少數在醫療領域（張璣如，2002；蔡莉莉、韓麗年、王美淑，2011）、身心障礙領域（高嘉宏，2011）。誠如一開始所談到，在社會工作發展歷史脈絡瞭解督導的意涵，我們也必須留意當代社會脈絡，美國健康照顧系統要求員工降低成本、改善效率；臨床督導被刪減要求採用同儕督導，或者被其他專業督導（醫師或護理）（過去在美國醫務社工是由社工進行督導，該狀況在 1992 年開始改變，醫療領域的督導通常轉到跨領域團隊）給臨床督導帶來機會與挑戰（Shulman, 2008）。在英國因為兒童受虐死亡的案例，而重新檢視兒童保護服務系統，檢討督導制度強調支持社會工作者的

專業判斷，以及在服務過程中批判性思考的角色，甚至思考行政與教育督導的部分分開處理，認為人才是執行工作的方向，強調建立信任、自信以及與員工的正向關係是成功的根本（Wonnacott, 2012）。

台灣現行的環境下，健康保險制度是否對於醫療領域社會工作帶來衝擊；再者，台灣目前的長期照顧制度下，社會工作人員所扮演的角色為何，2017 年 6 月台灣正式實施長期照顧服務法，在 2017 年 1 月台灣的長期照顧十年計畫 2.0 版正式啟動，社會工作人員在跨專業團隊中所扮演的角色將對督導關係或制度有何影響；在風險性高的保護性服務中，要如何更有效建構督導制度以協助社會工作人員等，這些議題的研究尚待繼續投入努力。

## 二、正視權力、權威在督導關係中的作用

當代期待專業關係是合作、信任、平權的夥伴關係，但其實是一個相對平權的概念，權力存在關係中，如同 Compton 和 Galaway 提到專業關係中存在權力（power）與權威（authority）的要素，必須善用權力來協助其解決問題而非濫權造成對服務對象之操縱（黃維憲、曾華源、王慧君, 1985）。Holloway 也提醒善用權力功能提升專業關係：

在助人專業中，權力常被看輕。因為控制與支配的觀念，似乎與互助且無條件、積極尊重的助人理念相反。事實上，這種解釋侷限了在建構相互增強關係時的權力功能（王文秀、施香

如、沙大荒譯，1999：76）。

同上所述，專業關係會受到助人者權力狀況之影響，在督導關係的研究中已開始正視權力對督導者與受督導者雙方互動產生之影響（沈慶鴻，2012；許韶玲，2007；蔡曉雯、郭麗安、楊明磊，2010；Cearley, 2004）。目前已提出增權、反壓迫的督導制度（鄭惠娟譯，2002；Howe & Gray, 2013）。除此制度之外，我們可以進一步思考可採用那些理論或觀點檢視督導關係中權力的來源、權力平衡與失衡的狀態，以及如何讓失衡的權力達成平衡。透過正視督導關係權力存在的事實、瞭解失衡的原因，找到更平衡的權力發展，提供督導者、受督導者以及所處的組織環境相關建議，建構權力較為均衡發展的督導關係，並將此平行過程移轉至與服務對象專業關係之建構。

## 三、機構營造重視並規劃有益於督導關係的友善正向管理環境

誠如前段所述，機構打造一個友善、均衡權力發展的正向管理環境（親近、信任與照顧的關係），則此管理關係亦會如平行過程一般影響督導關係（Shulman, 2008）。期待機構的管理者致力於有計畫地推動督導制度，打造正向管理環境的組織文化，以人為中心（為本），從管理者與督導之間的正向關係，影響督導者與受督導者之間的督導關係，進而影響社會工作者與服務對象的專業關係。當然，此一環境的打造，包含釐清機構需要督導的目的、督導的形式、督導者的資格、受督導

者的類型以及所需要的督導時數與內容等（許雅惠、張英陣，2016）。畢竟理念必須透過機構管理的結構提供確切的支持才能落實。

#### 四、社會工作者培養批判性反身性思考面對多變的督導情境

社會工作情境多變，影響社會工作督導關係之因素同樣很多元，面對每天複雜的情境且需要進行專業判斷的情況，可將批判性反身性思考運用在督導過程，該思考具備四個層面：technical－務實的形式（比較實際執行以及應該怎麼做的知識）；practical－關心實務工作的自我評價、洞察力、學習，從對行動的省思到在行動中省思（邊做邊思考）；process－從對專業判斷的潛意識過程與直覺反應到意識覺知/覺醒；critical－承認我們對某件事之瞭解只是一部分，它是一個持續的參與涉入過程，受到社會與政治脈絡的影響。

探詢權力關係的影響，透過瞭解我們看世界的基礎改善實務的發展和監督（引自 Wonnacott, 2012）。Wonnacott 認為一位積極具備反身性能力的督導，他本身對受督導者的工作感興趣並認真地確認完成所需服務的任務。他們同時也促成批判式反身性思考（critical reflection）、挑戰受督導者的思考並且對工作所帶來的情緒影響感興趣。更重要的是，他們覺察到自己對受督導者、督導關係的影響，且能不斷評估自身的能力（引自 Wonnacott, 2012）。該思考方式正視對個人與環境的高度覺察，形成行動中的思考，並重視權力、政治、社會脈絡對事件之影響，未來可進一步將此思考更具體化操作運用於實務情境。

（本文作者為朝陽科技大學社會工作系助理教授）

**關鍵詞：**社會工作督導、社會工作督導關係、平行過程、社會工作督導功能

#### 📖 參考文獻

- 王文秀、施香如、沙大荒譯（1999）。《臨床督導工作的理論與實務（Holloway, E. L.原著）》。台北：張老師。
- 王慧君、曾華源、黃維憲（1985）。《社會個案工作》。台北：五南。
- 吳秀碧（2012）。〈受督者知覺有益學習的督導關係內涵之探究〉，《中華輔導與諮商學報》，(33)，87-118。
- 李幸蓉（2010）。〈華人社會中社會工作督導關係的界限議題〉，《社區發展季刊》，(129)，354-368。
- 李開敏、陳淑芬（2006）。〈受暴婦女的充權：社工復原力訓練及督導之整合模式〉，《應用心理研究》，(32)，183-206。
- 汪淑媛、蘇怡如（2010）。社工督導功能期待與實踐落差研究－比較督導與被督者之觀

- 點：以公部門家暴防治社工為例，《台灣社會工作學刊》，(9)，41-84。
- 沈慶鴻（2012）。〈督導關係中隱而未說現象之探索：以家暴防治受督導社工為例〉，《東吳社會工作學報》，(24)，43-87。
- 沈慶鴻、賴乃榕（2013）。〈從「社工」到「督導」：新手社工督導角色轉換之研究—以婚暴防治為例〉，《中華心理衛生學刊》，26(2)，215-248。
- 周秀如（2011）。《督導行為取向、督導關係與受督導者職務勝任感相關性研究》。東海大學社會工作學系碩士論文。
- 高嘉宏（2011）。《社會工作督導功能與社會工作專業能力之相關研究—以住宿型身心障礙機構為例》。私立朝陽科技大學社會工作系碩士論文。
- 張璣如（2002）。〈同儕督導的經歷與學習〉，財團法人台灣兒童暨家庭扶助基金會（編印），《社會工作督導實施方式之理論與實務》，頁 141-153。台中：財團法人台灣兒童暨家庭扶助基金會。
- 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》，20(2)，1-41。
- 許韶玲（2007）。〈為什麼受督導者隱而不說？〉，《中華輔導學報》，(21)，167-200。
- 許臨高主編（2010）。《社會個案工作—理論與實務（二版）》。台北：五南。
- 郭玲妃譯（2002）。〈導論〉，鄭麗珍（總校閱），《社工督導（Brown, A. & Bournt, I. 原著）》，頁 1-14。台北：學富。
- 陳彥竹譯（2002）。〈督導關係〉，鄭麗珍（總校閱），《社工督導（Brown, A. & Bournt, I. 原著）》，頁 91-116。台北：學富。
- 陳秋山譯（2008）。《社會工作督導脈絡和概念（Tusi, M. S. 原著）》。台北：揚智。
- 陳錦棠（2013）。《社會工作督導：經驗學習導向》。高雄：巨流。
- 曾華源（1987）。〈當前我國社會工作實習教育之省思與建議〉，《社區發展季刊》，(40)，82-93。
- 黃明玉、郭俊巖（2009）。〈兒童保護社會工作實務之督導制度研究〉，《大葉大學通識教育學報》，(3)，63-84。
- 黃源協（2011）。《社會工作管理》（二版）。台北：雙葉。
- 楊秀玲（2011）。《社會工作受督導者知覺督導關係、督導者權力表現與專業服務自主性之相關研究》。東海大學社會工作學系碩士論文。
- 劉玉鈴（2014）。〈正向觀點的社工督導關係〉，《台灣社會工作學刊》，(13)，101-126。
- 蔡莉莉、韓麗年、王美淑（2011）。〈「品牌」社會工作督導的專業實踐—以北部某醫學中心督導實務經驗分享〉，《社區發展季刊》，(136)，104-114。
- 蔡曉雯、郭麗安、楊明磊（2010）。〈督導關係中的權力意涵研究—受督者觀點〉，

- 《中華輔導與諮商學報》，(27)，39-77。
- 鄭惠娟譯（2002）。〈督導及權力：一個反壓迫觀點〉，鄭麗珍（總校閱），《社工督導（Brown, A. & Bournt, I.原著）》，頁 31-52。台北：學富。
- 謝秀芬（2016）。《社會個案工作—理論與技巧（四版）》。台北：雙葉。
- 藍菊梅（2011）。〈受督者實習中途轉換諮商督導者經驗—隱而未說的增加導致較不滿意的督導關係〉，《朝陽科技大學通識教育中心》，(11)，73-104。
- Bernard, J. M., & Goodyear, R. K. (2004). *Fundamentals of clinical supervision* (3th ed.). New York: Allyn Bacon.
- Burack-Weiss, A. (2008). *Gerontological supervision: a social work perspective in case management and direct care* (2th ed.). New York: Haworth Press.
- Carpenter, J., Webb, C. M., & Bostock, L. (2013). The surprisingly weak evidence base for supervision: Findings from a systematic review of research in child welfare practice (2000-2012). *Children and Youth Services Review*, (35), 1843-1853.
- Cearley, S. (2004). The power of supervision in child welfare services. *Child & Youth Care Forum*, 33(5), 313-327.
- Howe, K. & Gray, I.(2013). *Effective supervision in social work*. London: Sage/Learning Matters.
- Kadushin, A. & Harkness, D. (2014). *Supervision in social work* (5th ed.). New York: Columbia University Press.
- Shulman, L. (2008). Supervision. In T. Mizrahi, & L. E. Davis (Eds.), *Encyclopedia of social work* (20th ed., Vol. 4, pp. 186-190). Washington, DC: NASW Press.
- Taibbi, R. (2013). *Clinical social work supervision: practice and process*. Boston: Pearson.
- Wonnacott, J. (2012). *Mastering social work supervision*. Philadelphia: Jessica Kingsley Publishers.
- Zinn, A. (2015). A typology of supervision in child welfare: Multilevel latent class and confirmatory analyses of caseworker-supervisor relationship type. *Children and Youth Services Review*, (48), 98-110.