

# 陽光社會福利基金會督導功能之現況分析

葉育秀

## 一、緣起與前言

督導制度是社會工作教育中重要的一環，是社會工作人員進入職場後在職訓練的一項重點教育。從十九世紀末開始設有正規社會工作教育起，督導便成為教育過程與社會工作實務之基本部分。在實務領域中，督導亦被認為是正式社會工作教育重心之起始（蔡啓源，一九九八）。雖然如此，然而，許多資料顯示，目前各機構的督導狀況相當薄弱與不均。除了有些機構的員工什麼督導也得不到，有些機構會有例行性的督導，更多機構根本不重視督導而偶一為之（江盈誼，二〇〇〇）。由於社會福利機構的經費不足，或主事者對此制度不認同，因此，有許多機構並未設置督

導的職務，對剛投入社會工作行列的新進人員而言，便僅能在摸索中成長，在錯誤中學習；而對機構所服務的案主而言，服務品質的不確定與落差更使案主的權益缺乏保障。因此，良好而有效的督導除了可以讓員工有效地執行所規定的工作，確保機構服務品質，增進案主的權益，並達成組織的使命，對於提升機構形象亦有相當的助益。

本篇文章將以陽光社會福利基金會為例，分析並探討督導功能的運用狀況，並希望藉由文獻理論的整理與實務上的操作方式，提出對陽光督導制度的建議，期望陽光的督導制度得以更加落實，使案主權益得以獲得最佳保障。

## 二、文獻探討

### （一）督導的定義

「督導」是一個歷程，在行政上融洽地協調屬下間的工作，教導屬下在工作上之知識及技能，支持及鼓勵他們建立正確的工作態度和關係。為了保證服務的品質，督導者扮演著極其重要的角色，這純因受督導者所履行的工作必須向機構本身、資助團體與服務對象等作出交代，故需要督導者同時扮演「管理的督導者」和「專業的教導員」兩個重要角色，以確保工作能按照原定計畫完成及保持高水準之服務品質。督導者並可藉著對員工進行經常性的督導工作，以提高他們的專業知識和技巧，這可以說是機構裡對員工進行「延

展性的員工培訓」(extended staff training and development) (梁偉康，一九九七)。因此，督導是機構人力發展暨人才培育的傳統方式，它是由機構中訓練有素的人員，將業務有關的知識和技術，傳授給新進的工作人員、職務轉換人員，以及職位升遷人員等，使其能適任其職務。督導也是專技教育的一種方法，透過一種定期的、持續的督導程序，傳授專業服務需用的方法與技術，以增進工作人員的專業技巧，確保服務對象的權益並穩定服務品質(廖榮利，一九九一)。

Robinson對督導一詞曾提出以下的說法：「就字意之解釋而言，督導功能在社會服務機構中，是對所有工作做全面性瞻觀(Overviewing)；而督導的另一層意義為：教育與訓練(轉引自蔡啓源，一九九八)。」Allan Brown及Iain Bourne亦指出：督導是一個基本的工具，由機構指定的督導，以個別或是集體的方法協助員工具有能力，以確保實務品質的標準。督導的目的

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。而督導的過程是由定期安排的督導會議實踐督導的任務，在這個互動過程中，受督導者必須是個主動參與者(轉引自江盈誼，二〇〇〇)。故督導是一種透過互動過程的專業訓練方法，由機構指定的資深工作者(督導者)對機構內的新進工作者或學生(受督導者)，藉由個別或團體之定期或持續的互動方式，傳授專業服務的知識與技術，以增進受督導者的專業技巧，並充分發揮其所能，進而確保機構政策的實踐，且提昇案主服務的品質(黃源協，一九九九)。

故知社會工作督導是社會工作間接服務中的一種方法或技術，是指機構中的督導者(或資深社會工作者)，對社會工作者、實習學生和志願服務人員所做的指導和訓練之專業方法。社會工作督導具行政性、教育性和支持性功能，透過定期與持續性的督導程序，以確保受督導者能有效

的執行機構政策，符合職務要求，具備必要專業服務知能，保障受助案主之權益(曾華源，二〇〇〇：二七六)。

而其中更包含了幾項重點(江盈誼，二〇〇〇)：

1. 督導是指督導者與受督導者間所形成的「關係」。

2. 督導的內涵包括「使能」(enable)和「確保」(ensure)品質的詞彙，因為我們企圖含括督導的控制與照顧雙元特質。

3. 督導進行方式分為個人和集體二種方式。

4. 督導最重要的目的，在於為服務使用者提供最佳的服務。

5. 督導是一段互動的過程，受督導者應是一個主動的參與者。

6. 督導的進行主要是發生在正式安排的定期會議。

綜合以上對督導的定義中，我們可以發覺——

「督導」乃是協助員工執行機構政策的

一種方法與技術，其主要目標在於透過定期目持續的督導關係與程序，提升員工專業的服務技巧與知能，以確保機構的服務品質並維護服務對象的權益。

在一個複雜的組織中，不同的單位或個人的工作必須能充分的協調和整合，因此，唯有透過有效督導制度的進行，機構的政策與標準、機構對受督導者的期待及相關部門的規定標準才能不斷的被檢視與執行，而有助於工作的順利完成，並維繫機構的品質。因此，有效的督導變成了機構推展政策時的重要因子之一，有前瞻性的機構，將會重視並積極培育督導人才，建立督導制度，以使機構能更有效能的推動各項服務工作並建立形象。

然而，或許有更多的機構會質疑，花費了許多的成本所建立的督導制度，除了確保服務品質及服務對象權益外，對機構或工作人員又有哪些其他的功能與助益呢？以下這節，便將針對督導的功能作一簡單的介紹。

## (二) 督導的功能

基於上述對督導的定義中，可以發覺，督導工作的目的在於確保個案福祉並維持服務績效與品質，因此，督導有責任督促被督導者的專業成長，並表現在專業服務上，使個案獲益。而督導本身並不是個強調理論與技巧的教學過程，同時也提供受督導者一個學習的經驗。督導者有責任創造一個學習的環境，配合受督導者的專業發展層次設計一套特殊的學習計畫與教學策略，提供合乎其學習階段的策略與環境，給予恰當的訓練，是督導此一領域所追求的目標（王文秀，一九九九；李玉嬋，二〇〇〇；何紀瑩，一九九九；蔡秀玲，一九九九）。

因此，督導為一項教學、學習、教育、行政及使能的過程；而督導的方式通常有許多種，包括正式、非正式、整合式，但最大的挑戰是如何提供最有效、最有效果之方式，以協助工作人員成為有能力者。換言之，問題癥結不在於提供太

多或太少之督導，而是在特定時間內是否所提供之督導足夠、有意義。每位工作人員對督導之需求均不相同，而對督導品質當為考慮之要（蔡啟源，一九九八）。

所謂功能是指「某種適合於某人或某事的行動或是活動，是為了某種目的而設計或存在，以展現某種專業化的活動或行動」（王文秀，一九九九）。而在督導的領域中，最常被用以說明督導功能的為 Kadushin 在一九七五年所提出的三種功能：

(1) 教育性、(2) 支持性、(3) 行政性（黃源協，一九九九）。Holloway 於一九九五年更針對上述三項功能提出了另一項督導功能的細分法，即(1)檢核與評量、(2)教導與建議、(3)示範、(4)諮詢、(5)支持與分享（轉引自王文秀，一九九九）。事實上，這兩大分類法有其相似之處，Holloway 只是就實務的層面將督導功能更加具體化，以下便將歸納這兩大分類法，對督導功能作一整合分析：

### 1. 教育性功能——教導與建議、示範

教育的功能乃在於改善受督導者的工作技巧與能力，並增進其專業成長，以因應變遷所需要的新知能，進而達到服務案主的目的。督導者基於其專業知識與技巧，提供資訊、意見及建議，以協助工作人員增進、瞭解知識，及加強專業態度。更可藉由督導關係中角色扮演的的方式，來示範專業行為及實務工作的典範，以改善受督導者的實務工作技巧（王文秀，一九九九；蔡啓源，一九九八）。因此，督導可

透過督導關係中的專家權、法定權及參照權，協助受督導者將過去所習得的知識連結，或藉由新知的教導，強化受督導者的知識基礎，進而發展受督導者的技能、理解力和能力。

## 2. 諮詢性功能

督導者可藉著詢問受督導者一些資訊或意見，協助解決臨床上及專業情境中所遇到的問題。督導者可鼓勵受督導者評量自己的諮商行爲，而非對其諮商行爲下判斷。在諮詢的功能中，彼此的權力是均等

的，如此，受督導者才有機會學習自我評估技巧，並讓其在人際互動過程中，學習重視做評價與直覺性的專業（王文秀，一九九九）。

## 3. 行政性的功能——檢核與評量

在行政制度上，督導者會指導、引導工作人員，並以管理方式提供協助，如：薪資、升遷、案量分配、及指派參與委員會等。但是督導者須確定工作人員在工作表現上，質與量能有程度上之一致性。David & Barteld認為，督導可藉由本身在機構行政結構的權利和地位，從事減輕或避免組織壓力源所產生的影響，是一種提供品質控制的功能。故督導者的專業責任便是從高處監督受督導者的工作表現，並且提供形成性（過程）與總結性（結果）的評量，以確保受督導者所提供的服務是適切的、符合標準的（王文秀，一九九九；黃源協，一九九九；蔡啓源，一九九八）。

## 4. 調節性功能

此功能涉及到個人與體系間的互動，

督導應能適當扮演行政體系與直接服務間的溝通橋樑，也應協助受督導者與各部門之間保持良好的溝通模式，以共同達成組織目標。

## 5. 支持性功能——支持與分享

督導者透過同理的專注、鼓勵，以及分享，表達對受督導者的心理及人際關係的支持，藉以提升受督導者的士氣，並增進受督導者的自尊、成就感以及潛能的發揮。研究顯示，支持性的督導對社會工作人員的工作滿足，有相當正面關聯。然而，須注意的是在一個過度對工作要求的環境下，儘管是再高的支持性督導，也未必能產生正面效應（黃源協，一九九九）。

綜觀以上的五大功能，我們可以發覺，督導不只是一項教學、學習、教育、行政及使能的過程，督導者更是新進、無經驗工作人員的專業楷模與機構適應之橋樑。當受督導者面臨掙扎與壓力時，督導的同理、支持與教導，能幫助他們有更多的學習。但受督導者因人而異的人格特質

與成熟度會限制了他們自身的學習，督導便要在這個限制裡，盡量的幫助他們獲得理論知識與實務技巧（蔡啓源，一九九八；樊雪梅，一九九九）。

### 三、研究方法

#### (一) 研究方法

本篇研究的方法採取單案研究的方式進行。

#### (二) 研究樣本

本篇研究乃以陽光社會福利基金會為主要樣本。陽光社會福利基金會目前共分三區提供服務，計有基金會台北總會、中區服務中心及南區服務中心。三區因地制宜，所提供的服務方式也因區域不同而有所不同。本篇對於基金會的督導制度功能探討，主要以北區社工部的督導方式作為分析樣本。

#### (三) 資料收集的工具

本篇研究的工具乃採自蔡啓源老師於一九九八年「社會工作行政」譯作第二九

二頁中，Kadushin於一九七四年針對美國全國之社會工作督導及受督導者之意見及反應所做成之「督導對督導功能的看法」一表作為訪談的主要工具，以表格上之項目配合訪談督導現行工作方式進行資料收集工作。研究進行過程中，曾以電話訪談及當面訪談方式進行。

### 四、陽光基金會的督導

#### 功能現況分析

本研究乃以一九七四年Kadushin針對督導認知及工作時間所做成之研究（詳如「表一——督導對督導功能的看法」，轉引自蔡啓源，一九九八：二九二）為參考依據，將陽光基金會目前之督導功能與國外研究作一比較分析，以瞭解陽光基金會之督導制度走向是否與國外相關研究相符。筆者更試著依據上述的五大督導功能之定義與「表一」作相連結，整理出「表二——督導功能認知與工作分配分析表」，以便更深入探討陽光基金會在督導功能上之發揮

與Kadushin研究的差異性。

由「表一」及「表二」中，我們以Kadushin的研究為比較樣本，發覺陽光基金會督導制度中的幾項特點：

#### (一) 在教育性功能上

##### 1. 重視教育性功能

不論是在Kadushin的研究或陽光基金會的現行督導功能中，督導在認知層面或實務時間分配上，教育性功能均為督導功能的重要角色。而陽光基金會的督導時間分配中，更佔去三五%的督導時間扮演此項功能及角色，較Kadushin研究的二四·一%高出許多。社工員在學校時，雖已受過了正規教育的訓練，不過，進入職場後，仍需再次接受一連串的訓練，才能對不斷變動的社會環境與知識技巧有所了解及增進。若單單只靠學校知識教育，然後加上短期的職前教育，常常不能滿足實務工作的需要，惟有透過定期、持續的督導過程，才能體會並學習有效運用專業的原理原則（莫黎黎，一九九二）。

表一 督導對督導功能的看法

功能	原研究結果		陽光基金會	
	督導者認為重要者 %(N=469)	督導者工作時間之分配 %(N=469)	督導者認為重要者之排序	督導者工作時間之分配比例(以一個月計算)%
教導受督導者在工作表現上必備之個案工作知識、技巧、態度	26.8	18.2	1	10
個案諮詢：受督導者分析個案、設計服務計畫	21.7	15.4	2	15
和受督導者準備、主持員工會議及訓練課程	15.5	3.4	-	0
為準備所負責的會議閱讀、檢查個案資料	6.5	5.4	-	0
協調機構內相關部門，安排庶務協助、個案助理、諮詢等，以助益受督導者工作之推動	5.8	7.5	5	15
教導受督導者在行政方面有關機構之政策、程序、規章、結構、案量管理	5.5	13.4	4	15
扮演機構與受督導者間之溝通管道	5.1	10.7	6	10
提升受督導者在工作上之士氣問題	3.3	5.7	7	5
和受督導者主持評鑑會議	3.1	1.8	-	0
閱讀、檢查受督導者負責之個案	2.1	5.9	3	2
檢查、認可受督導者處理有關個案、程序、預算、報告等之決定	1.5	7.6	8	10
其他	3.1	5.0	-	0
總計	100.0	100.0	-	100.0

註：本表修訂自 Kadushin, A. (1974). Supervisor-supervise: A survey. *Social Work*, 19 (May), 292. (轉引自蔡啓源, 1998: 292)

表二 督導功能認知與工作分配分析表

功能	原研究結果		陽光基金會	
	督導者認為重要者 %(N=469)	督導者工作時間之分配 %(N=469)	督導者認為重要者之排序	督導者工作時間之分配比例 (以一個月計算)%
<b>教育性功能</b>				
教導受督導者在工作表現上必備之個案工作知識、技巧、態度	26.8	18.2	1	10
閱讀、檢查受督導者負責之個案	2.1	5.9	3	20
小計	28.9	24.1		35
<b>諮詢性功能</b>				
個案諮詢：受督導者分析個案、設計服務計畫	21.7	15.4	2	15
小計	21.7	15.4		15
<b>行政性功能</b>				
和受督導者準備、主持員工會議及訓練課程	15.5	3.4	-	0
為準備所負責的會議閱讀、檢查個案資料	6.5	5.4	-	0
教導受督導者在行政方面有關機構之政策、程序、規章、結構、案量管理	5.5	13.4	4	15
和受督導者主持評鑑會議	3.1	1.8	-	0
檢查、認可受督導者處理有關個案、程序、預算、報告等之決定	1.5	7.6	8	10
小計	32.1	31.6		25
<b>調節性功能</b>				
協調機構內相關部門，安排庶務協助、個案助理、諮詢等，以助益受督導者工作之推動	5.8	7.5	5	15
扮演機構與受督導者間之溝通管道	5.1	10.7	6	10
小計	10.9	18.2		25
<b>支持性功能</b>				
提升受督導者在工作上之士氣問題	3.3	5.7	7	5
小計	3.3	5.7		5
其他	3.1	5.0	-	0
小計	3.1	5.0		0
總計	100.0	100.0	-	100.0

## 2. 強調書面紀錄的檢閱，控制

### 服務品質

在訪談時，蕭督導曾經提及，基金會督導的主要功能與目的在於控制服務品質，使個案不致因工作人員而使服務有所落差。對案主而言，來到機構求助，當然是希望得到最高品質的服務，然而，社會

工作的實務往往難以直接被觀察，為保障案主的權益，使其免於受到傷害，因而需要書面紀錄及立即性督導體系來輔助（莫藜藜，一九九五）。在「表二」中，我們可以發現，基金會的督導時間分配中，閱讀個案資料佔去二〇%，為所有分配比例中的首位，相對於Kadushin研究中的五·九%，更顯得突出。而此一數字彷彿也透露著兩大訊息：

#### (1) 以書面紀錄代替現場觀察

透過紀錄，督導可了解社工員是否提供適切的服務，並從中檢視社工員的服務理論與技巧應用是否需再加強，不失為教育的一另一種形式。然而，紀錄的格式及深

淺可能因人而異，督導若要從中了解更深入，或許仍需透過個別督導作為輔助。但因基金會缺乏相關硬體設備，如：單面鏡，因此對於社工員現場晤談技巧較難給予適當之教導或示範。

#### (2) 個案量的沉重負荷

陽光北區社工部目前共有七位社工員及三位就輔員，北區所有的個案均由督導一人負責檢閱，其個案負荷量之大，也使其必須相對花費在檢閱書面紀錄的時間增長，而分配在其他督導功能的部分減少。

#### (二) 諮詢性功能認知與時間分配上與 Kadushin 研究相符

在Kadushin的研究及基金會的督導認知中，均以諮詢性功能為第二要項，且在時間的分配上均為一五%上下，顯示基金會在此項功能的認知與時間分配上均與國外相符。

#### (三) 行政性功能時間分配上較少

在「表二」，基金會的督導功能中，行政性功能較未涉及會議及預先的準備工

作，訓練課程則是由主管安排，督導只是做居中的橋樑。因此，行政性功能大部分指的是協助社工員了解並熟悉機構的規定及程序為主（一五%）；另外，對於認可及檢查受督導者的個案程序、報告或申請案等（一〇%）則為另一項重點工作。若

以此兩項行政工作而言，其實與Kadushin研究上的認知及時間分配並無太大差異；但若就整體行政性功能而言，因為部分行政工作已由主管分擔，故行政性功能的時間分配上（二五%）便較Kadushin研究（三一·六%）少。

#### (四) 調節性功能時間分配上較重

督導在機構中為一個中階主管，對於上下層級的溝通扮演著重要的角色，因此，在基金會督導的工作中，也必須經常花費許多的時間（一〇%）扮演此項角色，而對於此項功能的認知與時間分配上，基金會與Kadushin研究上（一〇·七%）有相同的共識。

此外，基金會難以提供社會福利為

主，但為求對服務對象提供全方位之服務；因此，基金會內設置各項專業部門，如：復健、心理、宣廣等等，另外還包括行政及財務部門。而在一個複雜的組織中，不同部門及個人的工作要能有效的推動，彼此協調是不可或缺的工作，惟有透過不斷的溝通協調，才能使彼此共同朝向機構政策前進，因此，有效的督導制度中，除了要使員工了解機構各部門工作狀況及機構各單位配合方式外，更應扮演員工與機構及各單位間的溝通協調角色。故在基金會的督導工作中，有大部分的時間

(一五%) 會在協助社員工熟悉基金會各部門行政運作程序並居中協調；然而，此與 Kadushin 研究中的數值 (七·五%) 卻有極大的差異。

#### (五) 支持性功能認知與時間分配上與 Kadushin 研究相符

適度的支持可使員工提升士氣及對工作滿足感，對於協助員工達成機構的使命將有相當的助益。在「表二」的督導認知

及時間分配比例上 (五%)，均與 Kadushin 研究 (五·七%) 相符，明顯的，基金會的支持性功能發展方向與國外研究應是相符的結果。

## 五、結論與建議

督導制度的設立有助於提昇機構專業服務品質並確保個案權益。良好的督導制度除了須兼顧教育性、行政性、支持性、調節性及諮詢性五大功能外，也需有機構行政體系的認同與支持，方能在機構中順利推展，而確實作為基層員工與機構間的溝通橋樑，以促使各部門朝機構共同目標前進。因此，筆者依據本篇研究結果及相關文獻並加上陽光基金會的督導之建議，對於強化基金會的督導制度，提出下列建議：

### (一) 在教育性功能上

1. 加強軟硬體設施，提昇教育品質  
良好的制度與督導人才尚需有適當的軟硬體設施方能有所幫助。提供隱密的督

導空間及可供觀察的單面鏡多功能室是陽光基金會督導的建議。有了隱密的會談空間，受督導者也只能放鬆自己緊張的工作情緒，在不受干擾的情境下充分接受督導。而單面鏡的多功能室則可幫助督導者對受督導者有更多的觀察，以協助受督導者增進實務技巧。

2. 以外訓方式安排社工進階訓練，以分擔部分督導教育工作

在基金會的教育性功能中，督導平均每月約花費三五%的時間於此項工作上，若基金會能依社工的個別能力安排適合的外訓課程，除可減低督導在此方面的工作量，更可藉由接受外界的新知及刺激以增加專業技能及知識。

3. 適度的個案量安排，維持督導品質

在上述的研究結果中顯示：基金會督導的工作時間分配中，有五分之一 (二〇%) 的督導時間是花費在閱讀個案資料上，雖說此法可是另一種教育性功能，但若深究，督導是否已負擔過多的受督導者

及個案，以致必須花費多數的時間在閱讀紀錄上？

雖然國內對於督導適合督導的工作量上無一定值，但在國內的督導體制中及社福機構普遍人力不足的情況下，督導並非是完全的行政主管，多數的督導仍須從事直接服務。因此，在直接服務加上間接服務的個案量後，督導是否還有多餘的時間發揮其他的功能，或許是值得探討的問題。適量的接案雖有助於督導工作的進行，但是，以目前基金會社工人力不足的狀況下，基金會督導的直接服務接案量已比原本預期的量超出二分之一以上，因此，若要完整的發揮督導的效能，督導的工作時間便必須加長。據基金會蕭督導表示：其每天的基本工作時間為十小時以上。在相同的時間內，必須完成多項工作並完成發揮督導效能實有困難，因此基金會主管會適時分擔一些行政上的工作。就目前社會福利機構人力普遍不足情況下，督導似乎多多少少必須肩負較一般員工更

多的工作量，但必須思考的是：若無法發揮良好的督導功能，該職位是否只是健全機構的體制罷了，而無法發揮當初設定的功能？對於社員工而言，對督導的角色與職責是否又會產生一大質疑？

## (二) 在行政性功能上

### 1. 行政功能回歸督導

在督導的功能中，行政性功能一向是督導由直接服務轉成間接服務的一項重點工作，而就人才培育的觀點而言，行政性工作也是督導步向行政主管的一項訓練。在基金會人力不足的情況下，主管分擔了督導部分的行政工作，因此，相對的，在基金會的整體行政功能發揮與工作時間分配上（二五％）便較國外研究為少（三一・六％）。但若能將行政功能回歸督導，並整體考量督導工作分配，使督導也能開始接觸並學習行政主管的作業及程序，亦不失為培育高階主管的一項方式。

### 2. 行政資源及主管支持系統的增加

對督導者的角色和責任界定得越清

楚，並在行政階層體制中獲得明確的溝通過程，均能使督導者獲得較多的支持，如此有助於督導者清楚自己的角色、立場，並有助於他和受督導者間建立良好的溝通基礎。要給予督導者充備的資源和全面性的訓練方案，若基層主管能堅持督導的重要性，不要因其他事而犧牲督導的進行，將可能會因為受督導者慎重的接受督導，而獲致最大利益。此外，在基金會督導的功能中，教育及諮詢性功能頗受重視，行政體系需有相同的共識，配合督導視需要工作人員安排相關教育課程或派訓，以支持督導之教育功能系統。因此，行政單位及主管的支持，是督導者在從事督導工作時最大的安全堡壘，也為受督導者提供了最佳保障（洪雅琴，一九九九；洪雅琴，二〇〇〇；黃源協，一九九九）。

### (三) 在調節性功能上——行政程序標準化及書面化

在基金會督導的功能中，督導必須花費將近四分之一的時間（二五％）於行政

程序的指導及各部門間的溝通協調上（尤其在新進人員部分），以使個案工作得以順利推行，較國外研究（一八·二%）高出許多。有鑑於此，若基金會能有一套完整的各部門作業程序書面說明，除有助於新進人員熟悉各部門運作及相互搭配程序，亦可作為督導工作中的一大工具，並進而降低花費於行政教導上的時間，而有更多的餘力或時間發揮其他的功能。

#### （四）其他

筆者就本身的觀察及基金會蕭督導的建議提出以下幾點建議：

##### 1. 建立督導回饋系統

督導是相互性、持續性的過程。督導者的角色是用來服務受督導者的，受督導者必須積極參與決定督導期間學習內涵為何？督導並非全知全能的導師，督導者的概念在未來會隨著專業的成長而改變。督導者可邀請受督導者提供回饋，除使督導者感覺自己的觀點對督導者而言是有價值的，還可以使受督導者增權（empower）

（洪雅琴，一九九九）。因此，建立一套回饋的系統，不僅可了解督導功能發揮的狀況，並可使受督導者因受重視而認真投入督導關係與過程中。

##### 2. 督導同儕支持系統的建立

一般機構對於督導者的訓練與督導通常是少之又少的，較好的情況，會由督導的直接主管擔任此項工作，然而，有時會因職級的不同或多或少仍會有些許的差異存在。對支持性較高的主管來說，督導者的挫折或許較低；但對以任務取向為主的主管來說，督導者的壓力便會增加，更常需透過智慧作為中間橋樑，因此，建立督導同儕督導團體確有其存在之必要性。陽光基金會督導便建議應於該會成立督導同儕督導模式，因其除可提供相互支持性及教育、諮詢性功能外，尚可藉此團體共同創造並堅定機構督導政策，甚至發展建立機構的督導模式。

##### 3. 完善的督導訓練

督導者的養成並非「與生俱來」的，

而是受到過去個人及專業的生活經驗所塑形，加上相關的督導專業訓練才是完整的養成過程（江盈誼，二〇〇〇）。大部分的督導都不敢承認他們最大的衝突與焦慮是，他們自己也很懷疑自己所教的是否有效（樊雪梅，一九九九）。因此，提供完善的督導職前及在職訓練是必須的，惟有不斷增進督導領域的知識與技能，才能提供良好的督導教育與諮詢性功能。

在二十一世紀的社會工作中，督導功能與制度已逐漸被各社會福利團體所重視，但因督導制度的不全及人才的欠缺，許多團體至今仍是懸缺未補。具前瞻性及永續經營的機構，為了穩定人員的流動，已開始投資對員工專業知能的增進，督導制度的建立越來越受重視。但因過去學校教育中，對於督導課程較少教授，因此，許多機構開始以全國性具規模的機構之內部督導制度為參考架構，陽光基金會即是常被參考的團體之一。雖然正式推展督導制度沒多久，陽光已儼然有套自己的督導

風格與系統。整體而言，基金會對督導制度的認知及工作時間分配上與國外研究相差無幾，顯示基金會的督導制度雖發展不久，但已與國外行之有年的督導制度取向相符，其專業性應是無庸置疑的。

本篇所探討之督導功能中，其實尚有許多子題可待再研究，本篇將只是個楔子，單純就督導功能作一案例分析與比較，希望能提供對基金會的有用的建議，以使其督導制度與功能更加發揮效用。

〔本篇文章之撰寫，感謝陽光基金會南區中心陳政智主任對研究撰寫方式及研究結果分析之指導；並感謝北區社工部督導蕭小蘭小姐於研究期間的鼎力協助。〕

（本文作者現任陽光社會福利基金會南區服務中心督導）

#### ◎參考書目：

- 王文秀、施香如、沙大荒（合譯） 一九九  
四 臨床督導工作的理論與實務 台北  
張老師文化事業股份有限公司

江盈誼等（合譯） 二〇〇〇 社工督導

台北 學富文化事業有限公司

何紀瑩 一九九九 由「發展性督導模式」

看督導員的發展歷程 諮商與輔導

第一六四期 頁七～一〇

李玉嬋 二〇〇〇 從專業倫理談諮商督

導現象的改進之道 諮商與輔導 第

一七八期 頁十七～十九

洪雅琴 一九九九 督導評鑑 諮商與輔

導 第一六四期 頁十一～十六

莫藜藜 一九九二 社會工作督導與諮詢

於李增祿主編 社會工作概要（頁二

四二～二五七） 台北 巨流圖書公

司

梁偉康 一九九七 社會服務機構行政管

理與實踐 香港 集賢社

黃源協 一九九九 社會工作管理 台北

揚智文化事業股份有限公司

蔡啓源 一九九八 社會工作行政 台北

雙葉書廊有限公司

蔡秀玲 一九九九 督導關係 諮商與輔

導 第一六四期 頁十七～二十二

廖榮利 一九九九 社會工作管理 台北

三民書局股份有限公司

樊雪梅 一九九九 動力取向心理治療之

督導 諮商與輔導 第一六四期 頁

二～六

曾華源 二〇〇〇 社會工作督導 於內

政部社區發展雜誌社 社會工作辭典

（頁二七六～二七七） 台北 內政部

社區發展雜誌社