

# 社會服務機構中志願工作者之督導

## —— 理念、原則與實務

### □ 蘇 信 如 □

#### 壹、前言

由廿世紀初期的福利國家 (Welfare State) 思想而至中葉以後的福利社會 (Welfare Society) 等福利思潮與理念的影響下，今日諸多民主國家除了致力於創新、修改並施行完備適用的社會安全制度以確保每個國民的基本生存需求外，更以「引導整個社會邁向更高的境界，提昇人民的生活素質，強化人性的尊嚴與價值，並促成每個國民的高度發展」為努力的終極目標。在這種理念的引導下，讓全體國民都能無所匱乏日常生活所需；進而有充分機會依個別特質，適才適所地持續成長與發展，以達到自我實現的境界。這些都是現代化民主國家所需戮力以赴的目標。然而，衡諸各國實況，即使是國富兵強者，也往往礙於政策的考慮或經費與專業人力的限制，而無法由政府當局全然擔負起上述的使命。因而，依賴民間互助的活動，今日依然不可或缺。人類最原始以地緣、血緣為基礎的互動活動演變至今日將散置社會各處的民間資源，加以匯集、彈性運用成制度化，這即是「志願服務」(Voluntary Service)，它已成為重要的社會資產，同時亦是整體社會福利網絡重要的一環。反觀我國二千餘年來所標榜的「大同世界」的政治理想，一直沒有長足的進展，且多係我國的自力救濟活動，近數十年來，在世界思潮影響下，可說已有了可觀的進步了，但若將之與福利社會的理想相比，則仍有相當的

差距，而其中所涵蓋的裂隙 (Gaps) 却又非當前的公家社會福利體制所可獨立填補的。因快速的社會變遷及都市化過程，使原有的互助組織解體，因而需要新的互助制度，以補社會安全的空隙；尤其對國內目前情況而言，在助人專業的未甄成熟，專業人才的短缺下，更需要各項服務資源的投入。除了財力與物力之外，志願工作所提供的「人道服務」尤為當前國內社會服務的重要命脈。從近年來政府有關當局逐漸著手於志願服務相關政策、辦法的制訂與推行，以及民間各類社會服務機構、團體的爭相招募大批志願服務人員，以提供服務的趨勢，均可看到國內對志願服務需求之殷切。針對這一種蓬勃的氣象，除了對國內社會服務事業的遠景懷抱樂觀的態度之外，如何確保其服務對象的權益，維護並提昇服務的品質，將是關心助人服務專業的人士所最需努力的課題。根據志願服務本質的引申一套完善督導制度的建立與適切督導實務之施行乃是極具關鍵性的一環；故而，本文即希望首先藉由對志願服務的內涵、志願服務者的本質之闡釋，建構出共識的基礎，再以此為根據，就理念、原則與實務三個層次探討從事志願服務者之督導工作時應把握之要領，並就國內的現況做一探討，並試著展望未來，以供有心同道之參考，並歡迎不吝指教。

#### 貳、志願服務與志願工作者

##### —— 概念之界定與理念之

##### 闡釋

## 一、志願服務之內涵

### (一) 志願服務之根本信念及其本質

徵諸中外歷史，可發現志願服務由來已久，因是隨著各時代的社、經狀況與當時之人性觀及社會福利思潮而演進的；從早期的民間互助及貴人富者的個人慈善施捨與宗教的博愛濟助，而至今日之著重整體化、組織化、倡導「人人服務、人人平等」的普遍參與取向，我們不難體認出志願服務思潮（Voluntarism）與民主思想兩者間的深厚淵源；雷恩門與辛彼特（Rainman & Lippitt, 1975）在其著作中指出，民主體制有兩個基本的前提，而志願服務只有在這兩者均實現的情境中才得以生根發展：

(1) 任一民主的社會體制，無論是國家、社區、組織或團體，爲了維持其本身的存續、穩定與發展，則必對其成員所自動自發提供的時間與精力有高度的依賴。

(2) 一個民主的社會體系必對其每個成員提供自我滿足、自我實現的成長機會。

由此可知，在今日民主社會中的志願服務，其根本的信念乃是根源於對個人的自由意志、自由抉擇之尊重、以及對自動自發精神的強調。此外，平權的價值取向及普遍參與的理念更是其基礎。

依據上述之基本理念，志願服務工作在本質上實具有如下之特點：（游濤濤，1982；申世強，1983；陳武祥，1983）

(C) 服務的動力是來自參與者內心的意願，應是

自動自發的精神而非外力的驅迫。

(2) 服務的提供是個人餘力、餘暇的非專業性奉獻。

(3) 志願服務是直接利他性的非經濟性行爲；服務的目的不在於金錢的報酬。

(4) 志願服務是一種兼顧服務者之個人成長發展的與動態過程；非單向的施與，而是提供者與接受者雙向的互惠過程。

(5) 志願服務是一種方法，也是一種結合的行動；其重視組織的功能，強調人際、團體關係之建立與運作。由這些分析，可知志願服務是一種非專業的，不受絕對權威控制，著重協調溝通之動態過程，以及強調服務者之非物質性報償，亦即自我成長與發展的活動，對這些特質及督導工作的教育、行政與支持之三大功能尤具有顯著的意義。

以下將對志願服務之定義、範疇及提供者之類型等做進一步的闡述，並釐定本文之討論重心所在。

### (二) 志願服務之界說

「志願服務」(Voluntary Service)的意義是指：由個人、團體或正式的社會福利組織，依其自由意願與興趣，本著助他人、改善社會的旨意，不求私人財利的酬賞，而經由個別的或集體的方式所進行之人道服務。(註1)

志願服務所涵蓋的範疇很廣，凡是政府、企業、志願團體、民間機構或個人，依循志願服務之基本精神而從事的非營利性工作或活動，均屬之。其

領域兼及社會、教育、衛生、宗教、經濟甚而政治等方面（游濤濤，1982；馮坤洲，1983）。就服務的性質而言，則包括綜合性、康樂性、福利服務、心理輔導、醫療諮詢、就業輔導、法律服務等多種，其包羅廣被，實是不勝枚舉。

### (三) 志願服務實施之類型

廣義而言，凡是從事於志願服務之有關活動的工作者均稱爲「志願服務者」，可大分爲個別的志願工作人員及團體性的志願服務組織兩大類。前者是指不附屬於任何相助的服務組織而全憑一己之心力，自由地對他人與社會效勞的個人；而「志願組織」，則泛指由某數量的個人或團體所組成的組織，其在規模的大小及結構的正式化程度上有很大範圍的差異。小至數人大至數千人以上。有的組織意識模糊，缺乏正式規章制度；有的則是設有管理委員會，一切活動均成文且制度化之大型組織。若就組織目的及服務性質來看，社會服務領域內的志願組織可再大分爲數類，包括：(1) 服務組織 (Caring Organization)：由其成員直接對社會大眾提供服務。(2) 自助組織 (Self-help Organization)：成員們的活動以自助與互助爲主旨。(3) 壓力團體 (Pressure Groups)：這種組織是將壓力性的集體活動提供服務合併，主旨多半與社會變遷有關。(4) 支援服務組織 (Support Service Organization)：此類組織內的志願工作者並不直接與服務對象接觸，而是對提供直接服務者予以支援。(註11)

若從整體的發展趨勢來看，可發現藉由組織運

作的功能，團體型式的志願服務無論是在量的龐大及質的精深兩方面所具有的潛能均遠非獨立、零星的個人式服務所可比擬。另一方面，基於自身成長，服務供需市場的考慮及個人情感滿足的需要，有心於利他性服務的個人們也愈來愈傾向投身於相關的社團、機構中以貢獻心力，故而可預見，隨著社會快速變遷而造成之大量而複雜的社會需求，勢將使各型各類志願團體、組織的功能益發顯得重要，針對這種必然的趨勢，就全貌的立場考慮可知，當論及廣義的「志願服務（者）之督導」這個論題時，實應同時兼顧兩個層面，亦即：對獨立的個別志願工作者和志願團體機構內的志願工作人員所進行之較直接性，著重服務實施面的「微視性」督導；以及對各類型志願團體與機構的組織結構、功能運作及其繼續發展所實施之整體性、「巨視性」的監督與指導等三方面，但基於當前的現實狀況及可行性與優先性之考慮，在有限的篇幅內，本文只擬以志願服務社團、機構內的志願工作人員為對象，就與督導工作有關之基本理念、原則及實務等方面加以探討，並依個人的實地觀察所得，對國內當前志願服務機構在督導志願工作人員的實務上所面臨之困境略加分析，並不揣淺陋，對未來努力的方向及可試行的改善辦法提出建議。希冀對我國志願服務工作，略盡綿薄之力。

## 二、督導對志願工作人員的基本認識

根據志願服務主義 (Voluntarism) 之根本要義可知，志願服務在民主社會中，本是時時可進行

、處處可展開，且不分性別、宗教、年齡與社經地位，只要能力許可便是人人可從事的。較具體地說，凡是具備下面所列舉的基本「身分要素」者，便是廣義上的「志願工作人員」們。這些要素包括：(1)自由意願的選擇，(2)不計錢財性的收益，(3)以具體的行動參與、投入。及(4)所做所為配合社區的需要。(註三)在這種大前提下，我們可預期的：即使是經由機構按較嚴格的標準招募而得，仍不可避免，志願工作者在其動機、需要、背景與能力，各方面是有相當大的差異性；進一步詳細分析，可歸納志願工作人員大致具有如下的特質。

(1)「志願工作者」只為其個人多重角色之一；個人在不領薪水的原則下，自由奉獻時間、心力。

(2)在相關的專業教育與訓練方面，差距極大，且以未充分相關背景者佔絕大多數，故而再學習再訓練的需求頻高。

(3)重視榮譽感，著重精神面的收穫。

(4)在心理需求方面，若以心理學家馬斯洛 (A. Maslow) 的「需求層級」理論來看 (Hierarchy of Needs)，絕大多數均是在生理與安全這兩種較基層的需求上得到了滿足；而期待參與服務的過程中能進一步尋求社會、情感歸屬、自尊以及自我實現第三層次的展現。

(5)在參與的動機方面，不論在種類或是程度上，實際上，是相當歧異的；從真心地為社會盡心意，到吸取社會經驗，磨練處世之道；打發時間，滿足好奇心……或藉機交朋友；報恩或積陰德，甚至是為了追求榮譽美名……諸多動機可說是五花八門

，不一而足。而其共同的現象是，參與服務的動機往往是同時由數種內、外在，及推力與拉力交互作用而決定的；且其動機也可能隨著時間並依其參與之深度與廣度而變化。

由本節的討論中可知，在運用志願人力以對廣大羣眾提供服務時，除了適量而切合實際需要的訓練課程是不可或缺以外，週密嚴謹的督導工作更是確保志願工作人員的服務素質所不可或缺的。在此之前，對機構內之志願服務人員的了解乃是必要的。

## 叁、社會服務機構中之志願工作人員

個人一旦成為任何組織的一員，便將隨著成員身分的確定而被派給某種角色，並被賦予相當的權利與義務，因而在其服務機構中便佔有某種地位；同時，其與組織的動態關係及機構的整體環境，均對身處其中的志願工作人員之動機、行為及服務表現等方面所具有的影響力。所以，督導功能在其中便擔負了主要職責。

### 一、機構中志願工作者的角色功能

整體而言，不論所屬志願團體、組織的性質及其服務實施的方式如何，理念上，機構中志願工作人員可擔任的角色不外下列數種：

(1)直接服務的角色：指直接與服務對象接觸，

並對他們提供必要的協助者；例如，義務「張老師」的心理輔導工作；醫院的志工所做的病房探訪、圖書推車等；快樂兒童中心及家扶中心等機構對社區學童進行課業輔導等，志願工作者均是擔任直接服務的角色與功能。

(2) 間接服務的角色：例如，慈善基金、活動經費的籌募；服務活動、方案之設計規劃，以及相關問題之研究調查等均屬之；亦即是未必與服務對象有直接面對面的接觸，但透過間接的途徑為其提供協助。

(3) 行政的角色：包括服務記錄之撰寫、呈閱；檔案資料的蒐集與整編，以及統計資料的製作等；甚至協調、聯繫等亦屬於行政角色範疇。

(4) 決策的角色：參與機構有關政策、規章的修訂及各類服務方案之取捨抉擇等事宜。

(5) 倡導者的角色：除了以上幾個較傳統典型的角色外，志願工作人員亦往往以有計劃有組織的型式，針對與機構服務宗旨有關的社會現象或依據服務案主的需求及其權益，進行倡議、請命的行動，此時，所擔任的便是倡導者的角色與功能。

基於對志願工作成員個別才能、背景之衡量，以及本身政策、制度與服務性質的考慮，各志願機構組織所賦予其志願工作人員的角色與職權往往呈現相當大範圍的不周；但不論是讓他們全面參與或只是固定於少數的一、二項角色之上；重要的是我們須體認並謹記，志願工作者的終極角色及在於充當專業工作人員的協同工作者 (Co-worker)，其功能是輔助專業服務的不足；並藉其較超然客觀

的立場，促使人道服務得以擴展，且會趨於完備而人性化。而非旨在全然取代專業工作者的地位與職能。這個重要觀念是相關機構的領導者，重要專任幹部所不可輕忽的。更是負責志願工作人員的工作分派與學習指引的督導者須切實掌握履行的。

## 二、機構中志願工作者的權利義務

在現代化民主社會「平等互惠、普遍參與」的根本前提引導下，除非特殊的事由，否則每個人都應有依自己的能力與興趣從事志願服務的「權利」；而當成為服務機構的工作成員之一時，隨其身分的取得，便應進一步擁有如下更具體的權利：

(1) 從接受甄選起，便應依實際需要，經常得到慎重其事的會談機會；並依個人的能力與意願被分派適切的任務。

(2) 應有充分的機會獲得切合其服務需要，並兼顧個人成長的各種訓練。

(3) 有機會參與由其所執行的服務項目之策劃與評估活動。

(4) 得到機構與其他志願工作同伴的認可與接納。

(5) 被當做具有個人獨特性及重要價值的人看待，而非只是廉價的勞力。

權利與責任義務是並存的，既成爲某機構的正式志願工作者，在其服務機構中應以真誠的態度努力實踐下列事項：

(1) 從成爲機構的一份子時開始，志願工作者便應對機構內的所有專任人員，尤其是直屬的督導員

，抱持著坦誠、開放的合作心態。

(2) 在接受某項工作指派之前，要先充分地了解其所要求的時間與責任的狀況；而一切承擔了，則盡心盡力去執行。

(3) 抱持團隊工作的精神，與共事的專任人員及其他的志願工作人員互助合作，相輔相成。

(4) 對各種有關的訓練與學習機會儘量參與。

(5) 視專任的工作者爲立於平等地位、相同立場的「盟友」，且是值得請益的顧問。坦誠地與他們共事，並虛心接受指導。

(6) 尊重機構的政策與制度，堅守對案主、對機構，以及對社會的倫理守則。

總言之，只支領象徵性的車馬費，甚至分文不取，而出錢出力的志願工作人員，他們在機構中的角色、職能、權利與責任等方面均和專任人員有著本質上的顯著差異。只有依賴其關係最直接且密切的督導者，在對上述特質有充分確切的認識下，透過良好的督導關係與督導方式，才能協助志願工作人員建立正確的自我角色認定。而能在其有限的能力與時間的範圍內，充分發揮對機構及社會的貢獻；並適當地進行自我成長與發展的過程。

由場域理論 (Field Theory) 的相關論著中可知，人的行爲乃是其個人特質與所處環境交互作用的結果。管理和督導工作和組織成員的工作績效有最密切的相關，如欲使其順利進行，則除了對個人的特質有充分的認識外，亦須對組織的整體環境有澈底的瞭解才行。

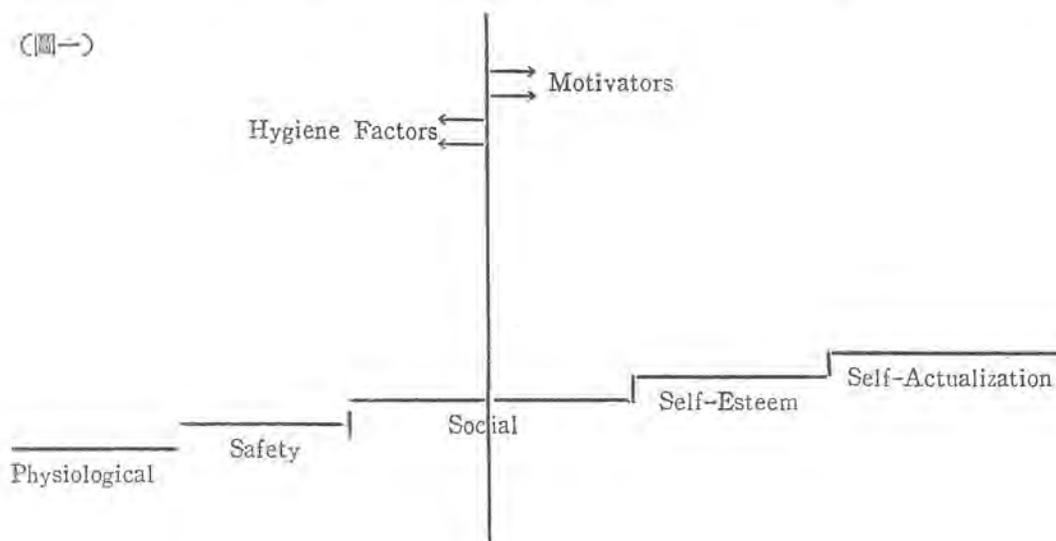
### 三、組織環境與志願工作者服務參與行為之關係

歷來許多行為科學家紛紛指出，在組織內，一個人在其工作上所表現的行為，基本上可說是兩大類因素共同決定的函數：其一為由個人所帶進組織情境中的：包括個人的人格特質、心理需求與動機等。

另一類則是該組織所給予個人的：包括與環境有關的特質及與工作本身有關的事項等。

志願工作人員也是一樣，當其進入一個機構以從事服務時，不僅帶來了個人的才能、精力與時間，也帶來了個人的價值觀與各式各樣的需求。同時，另一方面，當志願工作者置身在機構之中時，也一定會對由其規章制度、各種物質設施、人際關係狀態，以及領導者的風格等諸多事項所構成的整體情境有所感受。而這些知覺則必然對個人的動機與行為等具有主觀的影響。志願工作者的服務表現、參與程度及去留動向等狀況，除了與其個人特質有關外，更是深受機構內由人、物理性條件及組織結構所組成之整體環境之影響的。以下茲舉兩個理論做進一步探討。(F. Herzberg)

(一) 海茲勃格在其著名的「激勵——保健理論」(Motivation-Hygiene Theory)中指出(註四)：在一個組織情境中，影響人們本身及其行為的環境因素可分為兩大類。其一是所謂的「保健因素」(Hygiene Factors)，即與個人的工作環境有關的事項，包括機構的政策、行政及督導體系



、工作的環境條件、人際關係狀況，以及個人工作的地位、安全性和可獲得之報酬等。稱其為「保健」，乃是因這些要素的存在本身並不對個人有激勵的作用，但若一旦消失或不足，卻會削減人們的工作動機，而產生反激勵的效果。第二類則是激勵因素(Motivators)，亦即與工作(Job)本身有關的事物，包括：成就感、該成就被認可的程度、工作中的挑戰性、漸增的權責，以及個人從中可得到的成長與發展等；這些因素的存在則對個人的工作表現有正面的激勵作用。

引用馬斯洛的「需求層級」與海茲勃格的「保健——激勵」兩理論相聯結而成的圖示(見圖一，註五)我們可了解，只有當機構的保健因素俱全，亦即供給志願工作者適切的整體環境；因而能針對其社會歸屬、自尊及自我實現的需求提供相稱的激勵因素時，才可能使後者積極參與，並持續其服務。此外，有待特別強調的是：「督導」(Supervision)乃是不可或缺的保健因素之一；一套完善的督導體制與健全的功能是志願服務機構有效運用志願工作人力所不可或缺的。

(二) 在有關組織氣候理論的經典之作中，李特溫與史提思吉(Litwin & Stringer, 1968)也極力強調組織氣候對在組織機構中工作的個人之行為與動機有很深遠的影響。依這兩位學者之意義，「組織氣候」(Organizational Climate)是指：「為在某組織環境中生活和工作的人們所可直接或間接地知覺到的一組可以測量的工作環境特質」。這組特質是代表內部環境，且較具持久性的；而其

對組織成員的動機與工作表現有相當的影響力。

在組織氣候的九項決定要素（結構、責任、獎勵、風險、人情溫暖、支持、標準、衝突及身分認同）中，讓許多致力於志願工作人員管理實務與理論的專家們所一再強調且一致肯定的是：「彼此信任、和諧而支持性充分的督導關係，尤為決定志願工作者服務績效及個人需求滿足程度之關鍵因素。」

由以上的討論，可顯見以良好的關係為基礎之督導體制及其實務，對社會服務機構及投身其中的志願工作者個人，甚至對長遠的整體人道服務範疇而言，都是極具重要性的。在本文的第四部分中將以前文的認知理念為依據，對運用社會工作督導之專業知識、技術於志願服務機構中時，所將面臨的課題逐一探究。

## 肆、社會服務機構中志願工作者人員之督導課題

社會工作領域中督導工作的實施，其意義不外是在於達成機構的行政職責，對未曾訓練及成長有所貢獻並對助人工作專業進行投資（*Worshel*, 1983, p. 17）；對志願工作人員實施督導的目的，亦不外在於發揮教育性、行政性與支持性的功能，其除了旨在確保案主的權益，維護並提昇服務的品質外；使適任的志願工作者能持續其參與行為也是深具意義的。

### 一、對機構中志願工作人員實施督導之目的

具體而言，社會服務性的機構組織對歸屬其中而參與服務工作的志願工作者應負起如下的督導功能：

- (一) 在教育性功能方面
  - (1) 適時、適量地提供志願工作人員必要的知識與技巧，以維持並提昇其服務的品質。
  - (2) 對志願工作人員的服務績效做評估，以合理地調配其職務，並引導其做必要的改進與加強。
  - (3) 對志願工作者進行個別性的「教育性診斷」(Educational Diagnosis)，協助其自我了解，並促使將志願服務的參與視為一種雙面互惠的愉快成長過程。
  - (4) 尊重志願工作者投身志願服務行列的初衷，因勢利導地啟發其學習的動機及潛能，促成其自我成長與發展。
- (二) 在行政功能方面
  - (1) 督導者應充分發揮其中間人 (Man in the Middle) 及關鍵人 (Key Man) (註六) 的角色，協助志願工作者充分了解機構的組織結構與功能，並遵守行政程序及各項規定。
  - (2) 促成志願工作者與機構內其他專任人員的有效溝通，以形成兩者間良好的共事關係。
  - (3) 促成志願工作人員對機構的認同，以充分地整合於其中。

(4) 依機構的需要，針對志願工作者的知能、才幹，為機構培養運作與發展上所需的人才。

除了上述教育性與行政性兩大基本功能外，支持性功能也是為機構保留人力資源所不可或缺的。

### (二) 在支持性功能方面

(1) 適時地協助志願工作人員處理在服務過程中所遭遇的困難與挫折，使能在不傷害案主及自身也不違反機構立場的情況下，達成所分派的任務。

(2) 協助志願工作者在機構內與其他專任或志願的工作人員形成良好的人際互動，以滿足其社會心理面的需求。

(3) 持續地給予志願工作人員精神上的支持與鼓勵，以維持其服務意願及服務熱忱。

(4) 協助志願工作者認清自己的角色地位，肯定自己的重要性及其服務的價值；使其能維持對自己的需求與外在的實際狀況間取得平衡，不致於因過高期待的落空而離開服務行列。

志願工作人員在機構中的時間有限又不支薪，且重視個人內在心理精神面之成長。因此，不論是就服務對象、機構或志願工作者本身的權益來看，上述這三大類的功能都是有待機構的督導人員全力以赴的。

### 二、志願工作人員之督導者應備之條件與心態

為能順利而有效地擔負起前述之三大類功能，

志願工作人員的督導者之角色，並非任何泛泛之輩均可扮演的。理想上，一位適任的人選至少應具備如下的條件及基本心態：

#### (一) 基本條件與重要特質

廖榮利教授曾在其「督導技術」(廖榮利)一書中指出，在機構中擔任督訓與指導職務的人員應具備有下列幾項條件：(1)能與不同性格及學習型態者相處。(2)對專業工作有相當的知識與經驗。(3)要有以現代民主取向的「啓發式」、「增強式」與「間接式」教授他人的能力。(4)要有足夠的能力啓發與促進受督導者在訓練過程中產生「改變」的效果。(5)能支持並遵守機構的有關政策與規定，並用正確而有建設性的方式向受督導者傳達、溝通，面對着不同的性格型態，知能背景與動機取向均相當紛歧的志願工作人員，上述五項對任何一位理想的督導者而言，均顯得特別重要。此外，就志願工作者的本質來看，較富彈性、非權威取向的態度，加上善於包容欣賞他人的性格類型的胸懷並能予以溫暖、善於關懷、體恤別人等人際取向的特質也都是相當必要的。

#### (二) 基本心態

理念與價值觀構成一個人對人、事、物的基本態度，進而影響我們的行為與反應方式。若欲適切地履行督導的角色，那麼與志願工作人員互動時，督導人員即應秉持必要的正確心態，裏外合一，言行一致，才能藉由相互信任，體恤的關係充分發揮

督導的功能。這些基本的心態至少涵括下列數點：  
(1)視志願工作者為機構整體的一部分，認可其地位與價值。

(2)體認到志願工作者有個別獨特性；充分了解其個別的需要與動機；在適當的範圍內給予相當的尊重與支持。

(3)保持溫暖、開放、接納與支持的態度，對志願工作人員所付出的心力表示由衷的欣賞與感謝。

(4)維護志願服務的民主平權的信念；鼓勵志願工作者自尊自重並發揮自動自發的精神。

(5)體認志願服務本是有其限度的，進而能依志願工作人員個別的時間、精力與知能，配合機構的政策考慮，因勢利導，而不做過分的要求。

以上所述是理想上，一位適任的志願工作人員的機構督導者所須具備的特質與心態；而這些只是一組大前提而已，實際功效的發揮，還有待具體原則與方法的運作才能達成。

### 三、對志願工作人員實施督導之基本原則

綜觀國內有關志願工作者之督導原理與實務的文獻可知，廖榮利教授所提出的十個原則相當完備，茲引錄如下：

(1)以技術介紹重於理論介紹。(2)強調把知識與技術運用到實際對民衆服務的工作上。(3)隨時補充給志願工作者必須的技術。(4)介紹新的知識和技術要接近志願工作者原有的程度為宜。(5)儘量避免使

用專業技術用詞，而以普通用語描述較佳。(6)協助志願工作者認清其工作領域和界限，在一種可能和可行的範圍內服務。(7)協助志願工作人員減除其知識不足之焦慮和減除其過分渴求知識的意向，使其在從事工作和完成工作為本分的準則下工作。(8)協助志願工作人員察覺到他對工作已有的收穫和成就，並且由此基礎向前邁向一小步即可。(9)協助志願工作者參閱書籍和文獻時，能選擇與其原有知識較為接近者為宜；以及(10)強調「從實施中學習」的道理。

除了上述的十項原則下，另外尚有幾點也是在對志願工作者進行督導工作時所須加以把握的：

(1)首先是，自始便須與志願工作者建立開放、平等而融洽的關係，以便從雙向互動中進行督導工作。

(2)從督導關係初建立時以至其後的督導過程，須視需要，時時與志願工作人員討論督導工作的內涵，其必要性以及督導者和受督導者雙方的角色與被期待之相對行為；如此才易於取得共識，使志願工作者能在和諧、穩定而有安全感的氣氛中盡心服務，並接受必要的指導。

(3)督導人員須經常對所督導的志願工作人員的整體服務狀況加以關心；了解其與服務息息相關的身心狀況及工作方法與程序是否都符合基本的要求，進而能予以適當的支持，資源並做必要的工作調配。

(4)把握協調溝通的原則，恰當地扮演機構與志願工作人員間的「橋樑」角色；適度地向上反映後

者的建議與需求；也使志願工作人員隨時了解機構的整體實況。

(5)促成機構內友善而溫暖的組織氣氛，使志願工作者樂於參與機構的有關工作與活動。

以上乃是針對志願服務的本質及志願工作者與督導者在機構中的立場特色所列舉的一般性原則；而實際上，志願服務的督導乃是一門深具挑戰性與藝術化的實務，若要達成預定的功效，仍待督導者秉持專業的知能，依所面對之志願工作人員的特質，加上機構與外在環境的整體條件一併考慮，靈活運用，彈性實施這些基本原則，才能竟其功。

#### 四、機構中對志願工作人員之督導取向

向來在助人工作的專業範疇中，對專任的工作者或實習學生所採行的督導，主要都是將重心置於教育性與行政性兩大取向上，但因為志願工作者在本質上實與前兩者有相當的差距，故而一般社會服務機構對後者所實施的督導取向便需與對其支薪的專任人員及旨在專業知能之培養的實習學生這兩者有所不同。以國內某頗具社會聲望的社會服務機構為例；其近年來以省市政府的社工具員與該機構內所運用的志願工作者為對象，針對其個人對督導的需求與期望所做的初步調查之統計結果發現，社工具員們普遍對教育性督導取向反應出最高的需求，而行政性與支持性次之；而該機構的志願工作者則對教

育性與支持性督導而較強的需求反應，對行政性的則相當少。嚴格說來，這只是單樣本的分析，並不足以代表普遍的實況，但應仍可供探討志願工作者督導取向之參考。(註七)

以上的案例而言，該調查結果或許即是反映出，志願工作者因為專業訓練背景的不足以反對心理需求滿足的重視，故而顯示出對教育與支持性督導的較高需求，也因此相形之下，使行政性的督導相對地顯得較不重要了。但實際上，根據諸多實務者的經驗可知，站在機構的立場而言，行政性督導的重要性是絕不亞於另外兩者的。許多志願工作者往往因在所屬服務機構內的時間有限，而且和機構之間又沒有絕對的權責關係，而不能深入了解後者的政策、行政體制、功能與相關的工作程序；我是因對這些例行的規章不耐煩而加以輕忽；在這些情況下，如果不能有效地執行行政督導，則必會對服務品質的維護甚而機構的整體運作有所不利影響。綜言之，對機構中的志願工作人員而言，較適切的督導取向應是以支持性的督導關係為基礎，而著重於行政與教育性兩大功能之實施的方式；亦即行政、教育與支持三者兼重而相輔相成的督導取向才是最適用的。

#### 五、機構中志願工作人員督導工作的模式

針對志願工作者的一般本質，由於其專業相關知能的不足以及在機構行政體系中的非正式地位，所以在五種典型的督導模式中，最當為志願服務機

構採用的乃是個別督導模式(Tutorial Model)與團體督導的模式(Group Supervision Model)兩種。基本上，這兩種模式具有如下的共同特點，包括(1)定期且持續的督導會議。(2)教育性功能重。(3)由督導者擔負工作的執行的責任。(4)由督導者負責對被督導者的評價責任。(5)對外的協調聯繫工作由(機構的)督導擔任；以及(6)適用的對象為較無工作經驗、學習需求高的人員；而這些特點恰好最能配合志願工作人員在機構中的地位需要。

此外，基於目前各社會服務機構普遍有督導人力不足且志願工作者人數又相當眾多的現象，故而在兩種模式中又以團體模式更適用。一般而言，透過小團體會議的方式，不僅可以相互學習、相互合作的效果，加速其知能的成長；且經由同輩間的彼此互動而日漸培養的情感與友誼相當有益於其社會歸屬需求之滿足；如此，不僅可部分地分擔督導者沈重的支持性功能負荷，亦可有效地加強志願工作者對機構的向心力、認同感；其正性影響自不在話下。

以上所做的闡述，嚴格說來是一種傾向於理論性的分析觀點；在實際狀況中，就如管理學者所一再強調的，沒有一種適合於所有情境的單一管理模式——對志願工作人員的督導工作亦然，雖然在理論上似乎以團體模式最為理想；但依據各機構的狀況，同時考慮督導員本身、受督導的志願工作者及機構的整體環境等三方面因素，再做彈性的選擇或正，才可說是獲得最適用的督導模式的根本要領。

由基本概念、原則而至實施的取向與模式，而這一系列理念性的探討之後，筆者將嘗試以個人從有限的實地訪問觀察所得的了解，對當前國內部分運用志願工作人員以從事服務工作的機構，而其督導實務上所呈現的狀況與困境做初步的研析，祈能拋磚引玉，促成有心者的共識而戮力以赴。

## 伍、對當前志願服務機構中督導志願工作者之實務現況

### 一、現況檢視與困境概述

據筆者的觀察，許多志願服務的機構普遍有如下的現象及困境：

(1) 專業人力不足，而為了應付日漸增大的社會需求，於是往往更大量地運用志願工作人員；在本身其他業務過於繁重及相對於受督導者人數比例的懸殊情況下，專任的督導員普遍有負荷過重（Overloaded）的傾向；此外也造成了督導工作在質與量兩方面均不適當的困境。

(2) 由於前述專任督導人力的不足，機構往往不得不運用較資深的志願工作人員來擔任督導的服務；但由於其原本專業素養之有限，以及絕大多數機構又未有一套完善而客觀的志願督導者遴選與培訓制度，這些現實因素所促成之多數志願督導人員在督導知能與技術上的不適當，實令人擔心其督導的成效。

(3) 在大量倚重志願人員擔任督導其他志願工作

者之職務的情況下，由於專任人員本身業務的繁重所造成的無心疏忽或是有意的推諉，再加上志願的督導者對其角色掌握能力的不足，常常無可避免地產生專任人員與志願工作人員相互疏離的現象，對機構整合有相當不利的影響。

(4) 許多督導者對志願服務的本質及志願工作者的督導原理未有適當的認識，往往過分重視支持性的工作而忽略其行政與教育性的職責；如此一來不僅易於使督導會談成為感情聯誼的工具，甚而破壞了督導關係的本質。這種傾向常常造成多方面的困擾：在機構方面，由於行政與教育功能的不克運作，不僅影響工作的進行也會危及服務的品質；在志願工作人員方面，極易受不當增強，而耽溺於情感的過度需求，甚而扭曲了參與志願服務的根本意義。最後，就督導員本身來看，也往往為了處理諸多志願工作人員的情緒需要而疲於奔命，不但未能兼顧督導的多重職責，也常因此而導致對志願工作人員的嫌惡、抗拒心理。

長遠而論，上述這些現象對志願服務的推展甚而今後國內人道服務的前程都是相當不利的，應速謀改善之策才是。

### 二、改進之方針與對策

分析造成上述諸多困境的原因，其主要根源不外是：各志願服務機構大多未建構完善適用的督導體制以及專業人力的不足；而追本溯源可發現，最重要的原因乃是督導專業知能與技術之養成不足。針對這些因素，個人認為至少有下列數方向是值得

志願性服務機構共同努力的。

(1) 針對機構的政策、功能及所運用的志願工作人員的特質，建構一套自己的督導體制，並徹底執行。可想而知，這個過程絕非易事，若能藉助於機構外學有專精且對機構內部實況又有確切認識的專家學者，或是參考國內外在這方面已卓然有成的同類機構組織之做法，相信必然有所助益。

(2) 有計畫地持續培訓督導人才，督導者也須要有人督導，而在執行其職務所需的知識與技術上也都有不斷再增進的必要；不僅專任的專業督導者如此，未有足夠專業訓練的專任人員與志願工作者一旦擔負了督導志願工作人員的角色，便更顯出相關在職訓練的重要性。在這方面，建議如下策略以供參考：① 建立諮詢制度：聘請適任的專家學者擔任指導委員或顧問，對督導人員提供指導與協助。② 運用同儕團體的督導模式（Peer Group Supervision）。將機構內負責志願工作人員之督導工作的人員（包括專任的與志願的人員在內）組成同儕團體，經由經驗的交流，相互學習以增長其督導的知能。③ 定期的督導員在職訓練：系統化地安排相關課程，有計畫的施行。原則上課程內容應包括從督導的倫理守則、督導技巧、對志願工作人員的基本認識、人際溝通、團體動力……以至實際督導情境的演練等。

(3) 理想上，督導工作實應由專任的工作者來擔任；但基於現實因素的考慮，在必要時，則不妨兼用資深且服務績效良好而不能認同於機構之規章守則的志願工作者來出任。當然，在採取這種變通辦

法時，宜優先考慮本身具有相關專業背景的志願工作者。

總之，為了使機構能順利地運作，對社會大眾提供充分而品質適當的服務，而不負於對服務對象、社會及人道服務事業所負的使命，志願服務機構實須從上述所建議的方向來加強對所運用之志願工作人員的督導工作。

## 陸、結語

就如在前文中曾提及的，志願服務本是包羅廣被，涉及政治、經濟、社會、宗教等人類生活之各層面的，而透過社會福利服務機構所推行的志願性助人工作，實際上只是這廣大範疇的一小部分而已。此外，廣義的志願服務督導則應包括對獨立的個別志願人員、機構內的志願工作人員，以及對志願性團體組織等三者所施行之三種層次的指導、訓練與監督管理的活動。至於本文的探討則只是限於社會福利服務範疇，就志願機構中督導志願工作者的有關問題而做的一般性概述，實有掛一漏萬之弊。

就整體志願服務督導的課題而論，為配合國內社會的發展趨勢——對志願服務的需求日益龐大複雜化；志願性團體、組織數量的增多與活動的日見蓬勃活躍以及對民主化平等普遍參與需求的日發殷切——今後除了須在相關專業的教育方案中加強行政管理面的督導知能之培訓外，亦有待各級政府的有關單位對各類志願團體、組織給予更多的關注。不但配合民主社會發展之需，適時正確地不斷修

訂人民團體的管理組織法規外，更應採行科學化而切合本國民情的方式進行負責任的督導實務；如此才能有效地結合廣大的民間志願服務資源，發揮可觀的力量，為社會國家造福。

## 註釋

- (註一)：本定義係綜合參考多種文獻之詮釋而成，包括蔡漢賢，1982；陳武宗，1983；NASW, 1976 年版社會工作百科全書；Smith, 1975；香港，Agency for Volunteer Service, 1983，以及 Association for Volunteer Service 1981 等。
- (註二)：本分類是參考「英國全國志願組織協會概況」及「英國的志願服務機構」兩書之分類歸納而成。
- (註三)：參考香港 Association for Volunteer Service 1981 年之報告中所提出之志願工作者的要素。
- (註四)：本理論乃引自 Marlene Wilson 所著「The Effective Management of Volunteer Programs」一書，第四十四頁。
- (註五)：同上，第四十五頁。
- (註六)：參見廖榮利，「督導技術」一書中有關「督導人的角色」之章節。
- (註七)：參考曾華源「督導志願工作者基本原則之探討」一文。

## 參考書目

1. 蔡漢賢編，廖榮利等著：志願服務的理論與實務，中華民國社區發展研究訓練中心，訓練叢書之五，七十一年再版。
2. 廖榮利：督導技術，張老師出版社，七十二年。
3. 陳武宗：臺灣志願服務之發展現況及展望，東海大學社會工作學刊，第二期，七十二年。
4. 曾華源：督導志願工作者基本原則之探討，臺北市志願服務協會成立週年紀念特刊，七十二年。
5. 林啓鵬：臺中張老師督導取向之研究，東海大學社研所碩士論文，七十二年。
6. 黃業文譯：英國的志願服務機構，北市社會局，七十二年。
7. "Report on Public Perception Toward Volunteering" Association for Volunteer Service, 1981.
8. Sieder, V. M. & Doris C Kirshbaum, "Voluntary Organization in Social Welfare; Volunteers", 1976. Encyclopedia of Social Work.
9. Smith D. N. "Voluntary Action and Voluntary Groups", 1975 ARS, pp. 247-270.
10. Wilson, Marlene, 1976. The Effective Management of Volunteer Programs.