

# 督導在社會福利體系

廖榮利

## ——專業與科層之整合——

### 壹、督導在社會福利體系

#### 一、督導與社會福利目標

社會福利是政府的政策，也是民間的理念。此種政策與理念的實踐，須藉由社會工作專業方法，提供各項的社會服務輸送。（廖榮利，一九八八）

。要使上述政策與理念在社會工作方法之運用上，須有完善的社會工作督導制度，始能確保機構的目標暨服務受益人之權益。

視社會福利為政府所辦理之機構化社會服務時，它的目的在於消除社會生活各種障礙因素與人們的惡習，以確保公平的所得再分配，以維持社會秩序。社會福利機構本身是一種科層組織，政府在整個體系中扮演了重要的角色，舉凡政策的制訂、資源的分配、所提供的服務範圍及領域，以及從業人

員的募集與人力發展等，均須透過行政的運作系統。

在社會行政的決策與社會服務輸送過程，是一種人羣服務組織體系，其行政管理程序中督導之運作，是專業服務之重要一環，也是關鍵課題。

#### 二、督導是社會工作方法

社會工作是現代社會中，一種獨特的專業領域，它旨在面對一種複雜的、問題叢生的，以及快速變遷社會中，滿足人們的營生、展才，以及實現社會責任之需求。因此，社會工作為了要促使人們滿足其需求、增進其健全的發展，以及達成其對社會的職責，在其提供服務過程，就須有制度化的督導活動。

且說，社會工作專業倫理之一是，社會工作從業人員應依據案主的需求，以提供社會資源，協助其改善問題。可是，這是一種規範性的意識型態（

normative ideology，在實際運作的過程中常受到諸多因素的影響，且可能與專業倫理產生衝突。（Wasserman, 1979; Cohen, 1972）。

#### 1. 政策

社會福利機構是一種由上而下的運作過程，政策規範了工作項目、內容，以及可運用的資源，當政策的規章無法符合案主的需求時，工作者會面臨機構目標、功能，以及實務目標之間的衝突。

#### 2. 資源的分配

政策決定者根據其主觀或客觀的評量，而決定社會福利支出預算的多寡、資源分配的不充足，將影響到服務的推展與品質；面臨資源有限的情況下，社會工作從業人員會難以滿足所有工作者的需求，因而勢必要有所選擇。

#### 3. 結構因素

公共福利有其嚴密而具有高度結構化之特性，

且在提供服務的過程中，社會工作人員必須決定案主是否合格；因此，他們經常要給予案主一些正確的有關政策指令的解釋，而政策的傳達乃透過督導者的傳達給受督導的工作者。

然而，由於社會福利機構是一種典型的嚴密權威結構，督導者對員工常無法給予即刻的答覆，直到接到下次的命令時，他才能確定其對新政策的詮釋是正確的。

#### 4. 工作負荷和工作壓力

社會福利機構常有許多例行的文書行政工作，再者當有太多申請補助的案件時，一些可理解的工作錯誤是難免的，問題是何種範圍內的誤差是可以容忍，而那些則是必須嚴格監督且不可失誤的。

#### 三、專業與科層之整合

督導是社會工作傳統的專業方法，事實上，自從十九世紀社會工作的正式教育開始，督導已成為社會工作教育過程和實務的基本成份；同時，督導也被組織視為社會工作的一個獨特性，且受到大部分社會工作機構在提供社會服務的整合部分。因此，社會工作已發展成一種有意義的行政過程，那就是「督導」。

整體說來，大部分的實務人員都肯定：「督導是健全的行政和社會工作實務的基本部分；不過，也有些人抱持相反的看法，他們認為較少的督導可

以使工作者享有多獨立自主權。有關這方面的爭議，本文在第五節中會加以詳細探討。無論如何，一般依然認為：「督導對社會工作者的專業成長和工作表現有著重要的影響；更且，督導是促成機構目標的達成和服務受益人權益的保障。」

社會工作督導之運用於社會福利機構，所要探討的課題，即在具有科層體制特色的社會福利機構中，督導所扮演的角色、督導對工作人員的訓練架構，督導在機構中所發揮的功能，督導對工作人員的權威表現，督導的方法，在科層體制之下督導欲發揮功能所遭遇的問題及其可能的對策。上述這些課題皆圍繞著行政者、督導者，以及工作人員三者的交互關係；藉由督導程序以整合專業與科層的矛盾和衝突，被認為是其中的一種專業信念，事實上也是實務上顯而易見的事實。

## 貳、社會工作督導的新體認

### 一、督導的本質與社會行政人員

確認督導的本質對此種制度之在機構中建立與執行，是有助益的。強調機構功能要案主福祉的督導定義的學者雷威 (Levy) 認為：「督導是一行政過程，透過機構結構過程的使用時，工作員技巧的發展以增進對案主的服務」。另外，視督導為人

力發展與案主福祉並重的學者廖榮利為在其「督導技術」一書（廖榮利，一九九〇）文中明確指出「督導」的本質與內涵如下：

「所謂的督導，乃是社會工作專業化的一種輔助方法或程序，工作員能有效地執行機構的行政職責，能正確適當地運用理論與知識於專業服務，能促使專業的發展和成熟。督導的直接和主要目標是為保障案主的權益至推廣教育的質與量，使工作人員的專業權威獲得社會的認同」。

由上述定義可知，督導乃為：

1. 具有特定的專業目標。
2. 督導本身有其特定的職務與地位，為整個專業體制的一部分。
3. 督導介於行政者和受督導者之間，成為溝通的橋樑，並執行機構的行政職責。
4. 督導乃為一種教與學的教育過程。
5. 督導的功能在提高服務素質以保障案主利益。

### 6. 督導的目標在提高專業服務的質與量。

由於時代潮流的變遷，人際問題和社會問題的性質一直在改變著，社會工作者如要經常提供適合問題需要的服務，他們的角色與資訊就需要與社會的需要配合。

根據布萊爾 (Scott Blair) 的看法，在一九

八〇年代以後的社會工作者，不只是一種專業員，而且是一種專家 (specialist)，他不僅需要具備社會工作的一般理論知識和工作原則，而且還需要具備其他與工作有關的特殊知識。

如果未來的發展真是如此，在保障案主利益與維持服務水準的大前提下，督導在專業教育與專業訓練的地位上更不容忽視。社會行政體系中心督導制度建立，其重要性更應受肯定。

## 二、督導在社會福利機構中的重要性

社會福利機構本身是一種嚴密而理性的科層組織，它受到政策與行政法規的限制，因此督導者本身在其中並無法改變政策、立法、決策者的意識型態或整個層級結構，也無法改變公眾對社會福利機構的態度。

然而，艾森勃格 (Eisenberg, 一九七九) 和芬屈 (Finch, 一九八〇) 却認為督導者存在於社會福利機構中，專心致力於案主、工作人員，以及工作本身。督導者本着堅忍的態度透過使工作人員在法律允許的自由度下學習、成長及實施，而改善公共扶助對案主的負面影響程度。

因此，在一些幾乎不可能的體系下，工作人員能尊重案主的尊嚴及感受。工作人員本身也能得到正面的回饋，而感到自我實現與滿足。此種經驗加上工作人員本身的能力，能激發其創造力而有助於

於案主，換句話說，工作人員必須有自由度去發現一些彈性的領域，有機會與其案主共同創造新機運，而此種做法必須適合於機構的目標。正好，一種良好有效的督導制度正朝此預期成效，日以繼夜地努力以赴。

## 叁、社會行政體系中的督導者

### 一、督導者的角色

就行政面而言，任何的設施都是為了盡可能有效地完成組織的目標，同時在一個社會服務機構中，其目的在對案主提供服務，此乃涉及機構的目標、機構與社區的關係、方案、特殊服務，服務的多寡及品質。因此，一個督導者在機構提供服務的過程中，所扮演的角色是肯切的。

督導者的角色曾有清楚的範疇：「督導人員不像機構中中上級人員在行政職權上那樣有權威，但督導人員在專業地位上是較超然的，同時由於他們專門知識權 (expert power) 的發揮，對機構的決策與員工的實質影響，是相當深遠的。然而，要建立起督導的權威性，並非單靠其職位與職權，而是要以他們本身的善於教導他人和精神促進人羣關係等能力表現，以取得他人的尊敬」。(廖榮利，一

### 九八三)。

一個督導者在機構中扮演的角色是多方面的：(一)督導者是行政的一體，提供許多媒介與成員溝通和互助，這就是機構能有效運作的根本，當然行政人員可以提供成員許多溝通的管道，如討論會、委員會、工作場所等。然而，此種溝通形式的存在並不因此而抹煞對督導的需要；尤其在社會行政體系，督導的行政溝通角色之重要，是顯而易見的。

(二)透過督導與工作人員日常的接觸，傳遞有關社區和機構關係的訊息予行政者，以作為修改方案重新訂立政策的參考。

(三)傳達方案的目的予工作人員。即使是一位資深的工作人員，他對政策的解釋也會有很多種解釋的分歧將造成執行上的不一致；再者，個案的知識廣度超過工作人員所擁有的知識。因此，督導者協助工作人員發展一致而有彈性地應用機構的政策，同時促使工作人員有創造性地參與行政的過程。如此，始能確保組織目標之完滿達成。

四督導者評估機構的需要和個別工作人員的能力，以安排工作的份量，給予案主高品質的服務是社會行政體系的原則，督導者的主要職責乃在於維持機構實施的可接受標準，這就牽涉到督導的教育性功能，透過對成員的專業教育，使其在專業上有所發展，達到機構所要求的服務品質。此種藉由督

導的教育功能以實現督導的行政功能之理念，確須行政主管人員的深層體認。

## 二、督導者的權威

### (一)權威的來源：

社會工作專業自傳統以來，均認為督導具有行政、教育，以及輔助的功能，若是如此，則在這些功能方面有其控制有關的限制，如何完成這些結構性的功能，主要是涉及社會工作督導的權威和結構，由下列督導者對受督導者的控制性。

1. 督導者對受督導者，有行政上指派及認可的權威，他們兩人之間督導關係的建立，乃因受督導者受雇於此機構，而督導者的責任在於控制受督導者，而受督導者必須對督導者負責。

2. 督導者調解受督導者和機構的關係，督導者所在的階級愈高則對受督導者工作的立即管轄權也愈大。

3. 督導者扮演任用或解雇受督導者的角色，其在機構中的階級地位愈高，則對受督導者工作的立即管轄權也愈大。上述情形乃因其可以判斷受督導者的工作表現，當受督導者需要工作或工作機會愈少則愈不敢表達感受，也就愈喪失其獨立自主性。

4. 督導者控制受督導者薪水的增加和升遷，並且決定其記錄，此完全在於其對受督導者在工作表

現上正當與否、適切與否的評量而定。

5. 督導者的專業能力不必然比受督導者好，但一定要比受督導者知道更多的事情。當其對受督導者的工作有更多的經驗或更具有知識程度，則其權力增加。

有時候即使督導者的專業能力不好，只要受督導者相信其有專業的能力，則督導者就能產生控制的力量。因此，督導者不只是一個「人」(person)，並且他也是一個體系的象徵(a symbols of a system)。

6. 督導者期待受督導者在督導關係中顯露自己，如此則受督導者將冒險此種督導關係被不適當或錯誤使用而不利於本身。

在討論中可能涉及受督導者的個人私事比工作表現為多，而受督導者無法提出爭論，其不會意識到自己在專業表現上的缺點，而認為阻礙其得到督導者專業的幫助和指導的機會。

另一方面，督導者並非互惠地顯露自己，其被期待足以控制與受督導者的談話，注意受督導者的表現，而非討論與受督導者有關的功能中其本身的角色。

7. 督導者之影響力延伸到受督導者在這個工作期間之後。督導者對於受督導者工作表現的評價記錄或判斷會影響到受督導者未來的工作機會。

### (二)權威的類型：

佛連屈(French)和瑞文(Raven)在一項有關督導者——受督導者的研究中提出督導者有五種權力可以控制受督導者的行為，依其研究結果其能發揮的力量大小排列如下(Wunson, 1979)：

1. 基於督導者的專業知識與技巧而來的專家權威(expert power)。

2. 立基於組織中所佔有的地位而擁有的職位權力(positional power)。

3. 強制或處罰權威(coercive or punishment power)。

4. 獎勵權威(reward power)。

5. 立基於受督導者對督導者的認同而來的參考權威(referent power)。

雖然研究結果顯示，社會工作人員否認這種權力關係是引發其行為的動機、認同、以及仿效，但是，由此可窺出督導者權力來源與類型的端倪。這些權力使督導者在藉由督導程序，以衡量科層與專業間之平衡點，是有助益的。

## 肆、社會工作督導在社會福利機構中的實施

### 一、督導的功能

一般言之，督導工作的實施，旨在達成下列幾項功能：(1)機構行政職責的完成；(2)對專業訓練與專業成長的貢獻，以及(3)對社會工作專業化的投資。(廖榮利，一九九〇)。簡而言之，督導實施的功能旨在發揮行政功能與教育功能。

(一)教育功能：社會工作者在執行機構職責時必須學習與瞭解某方面的知識與事務，以俾能改進他們對案主的服務。雖然這些特別知識與事務，因機構而有不同。

一般而言，督導的知識範圍有五：(1)社會工作哲理、社會工作歷史發展，以及機構政策。(2)社會工作知識、技術和技巧。(3)自覺(self-awareness)。(4)機構與社區中可資運用的資源。(5)個案服務的負荷安排與時間的分配。

(二)行政功能：可分為六方面：(1)溝通的聯繫。(2)對工作的實施負責任。(3)評價。(4)個案的分派與工作的分配。(5)對工作者的情緒支持。(6)機構充分利用各個工作者的經驗。(Stiles, 1979)

## 二、訓練的架構

教育是督導的三大功能之一，它關係著受督導者的專業成長、專業發展，以及機構功能的達成與否；就後者而言，事實上教育功能是行政功能的延伸，在社會福利機構中，對督導者而言，最大的挑戰可能是如何使工作者做好準備以處理不斷的變遷

，其必須在多變的環境下擅長於工作指派，以及有效地服務案主的需求。因此，督導者逐漸增加其角色，成為社會福利機構管理團體的一員，未來的社會福利機構的督導者必須有能力做到下列四件事(Wesserman, 1979)。

1. 了解機構方案的目標。  
2. 將目標向工作人員解釋，並賦予活動與行動的意義。

3. 知道如何將工作人員組織起來，以達到方案的目標。  
4. 能承認失功能的部分，以重新指導工作人員的活動。

目前在社會福利機構經常遭遇的問題是 (Aurilin, 1981)：

1. 在機構中有一種逐漸被意識到的問題，即工作人員對機構的目標缺乏一致的看法，在此種情況下，機構方案能否達成其目標，督導者是一個關鍵性的人物，因其決定了特別活動的方向。  
2. 每一位工作者的心中，對機構都有一種自己的意象，經由此意象而指導其行為，再加上社會福利機構若沒有明顯界定其目標，則容易產生個人目標和機構行政上決定要做的，形成不一致的現象。

3. 另一個核心問題是在於財政及人力資源減少之後，還不斷增加提供服務的範圍，在此種狀況下

，工作人員往往會自己選擇其方向。因此，督導者應扮演其管理的角色，以區分何者是可能做的，和何者是能做的。

督導者有責任將機構方案的目標作清楚的陳述以指導工作者的活動和行動，尤其對新進人員來說更是如此，其必須透過機構訓練與經驗，學習到其能對工作者做些什麼，為了達到一個特別的目的應採取什麼行動。

接下來就要增加額外的工作項目，這些項目包括：

- 提供如何幫助案主的方法描述。
- 提供評量的方法。

在何種情況下須要另外的幫助，包括督導的指導，以達到機構及福利消費者的目的。

針對最後一項，評量其所能達到的目標如何，再決定其所需增加的訓練。

在決定工作人員如何在一個督導單位中有效地被組織起來以達到機構的目標時，許多機構均會試著再設計與再分配工作功能以及創造新的組織模型，期能結合許多工作人員成爲一個單位，透過這個成員單位，使得多種社會服務或經濟扶助成爲可能。另一種方法則使用不同教育和訓練的工作人員，走向專精化的方向。

事實上，在現今機構中的團隊模式下，督導者

不僅教導工作人員專業技巧，同時要其學習與他人互助。因此，訓練也專注於使工作人員能使用其知識、技巧，以及其他可能接觸案主的專家相互連結。

### 三、督導的方向

督導的行政和教育功能之發揮，最主要的是藉由督導的方法，在運作上，一位理想的督導者並非告訴工作人員如何去做；因為，那是一種老闆（boss）的行徑。督導者在督導過程中是一個領導者，其所要做的是教導工作人員基本的知識和技巧，並支持工作人員有創造性地使用這些知識；此一理念有兩種意義：

- 督導者是一個組織者而非警察或心理治療師。
- 督導者是工作人員取向（work-oriented）重於案主取向（client-oriented）。

#### 〈督導的方向〉

從人羣關係暨組織行為觀之，督導有其一定的方向。艾森伯格（Eisenberg）及芬屈（Finch）提到兩個督導的方向：（Eisenberg, 1972）

1. 層級監督進路：根據麥庫古萊格（Mc Gregor）和泰勒（Taylor）的看法，有一種是權威型的督導，督導者賴其所處職位，緊密指導其屬下的工作表現，閱讀所有工作者的記錄，不管是有經驗

、可信與否，均要嚴格督導。

2. 非正式的權威式的督導：此種督導之下，督導者發揮對受督導者的影響力，不僅因其所處的職位，同時被認為他是一個領導者，這種領導者與被督導者互動模式之下，當後者有問題時會主動來找他，並且以點的方式檢視工作者表現做為經驗指導等，他允許並期待工作者有創意地去解決問題，並使工作者能有彈性而自主地決定其所為，且必要時加以支持。

一般而言，第二種是工作者所贊同的方式，幸好此種領導方式是可以學習的，它並非依賴神才（charisma）的神秘特質，此種督導型態之關注點是：

- (1) 教導工作者如何去做，並能幫助他們使其達成任務。
- (2) 期望工作者有好的表現，並且相信，所訂立的標準能與工作者所受的訓練和經驗相符合。
- (3) 提供基本的服務，使工作者能進行良好有效的運作。

- (4) 在部門間爭論時，能支持自己的單位。
- (5) 對於工作者的提議，要求和抱怨由較高的管理層次得到反應。

- (6) 有彈性地計畫休假和工作外的時間。
- 上述各項互相涉入的方向，會使今天的社會工

作者和他的督導者，部分地解決成爲一個全人和附屬於某一特別體系間的兩難；於是，在此種方向下我們能想像出一個使人類將其潛能發揮到最大的體系。

在一個科層組織中，往往受到政策的限制，督導者欲發揮其功能，扮演好其角色，除了上述的督導型態的影響外，一個成功的督導者要具備多項特質。

#### 〈督導者的特質〉

1. 知識能力：包括專業知識、和任何有關機構的知識。

2. 實施技能：任何有能力的督導均須持有此種技能，即具有一般基本的社會工作方法和特殊的社會工作方法。

3. 對督導有職責感：一位信心本位的督導者，他對機構、對自身、以及對其受督導者，應經常保持有動態的興趣，這種興趣絕非虛假或表面的；其中支持性的關心是一個正向的引發因素，它能幫助受督導者增加其知識和技巧。

4. 開放的態度：有效的督導者具有開放的心態，允許受督導者有問題，同時也問他們一些問題，受督導者的問題可以不知答案等。

5. 表達讚賞和給予嘉獎：督導者宜適時給予受督導者應得的讚賞和嘉獎。

## 伍、督導在社會行政體系之 難題及其對象問題及對 策

### 策

督導在社會行政體系有兩個問題，值得吾人探討，其一為督導本身的素養；其二為在科層組織體系中，工作者本身的自主性與組織權威間的衝突。

#### 一、督導者本身的素養

督導關係及過程的互動，一直是有心人士所探討的課題。人們經常關心到受督導者的專業成長問題，但是有人認為長期的督導者會抑止受督導者的專業成長。此種說法是基於忽略另一方面即督導本身的品質問題；涉及此種問題之根本在於區分好的督導與不好的督導。

事實上，督導與受督導者間相互的依賴，的確存在於督導的關係中；只是，它不一定會損及個人的功能。相反地，當適度的依賴能符合受督導者的需求時，其結果將能增加其獨立。因此，一個好的督導者能幫助一個工作者增加他的知識、生產力，以及創造力。

任何督導的關係均含有不明確的契約，工作者的責任是表現最好的，以及持續的專業成長，督導者則幫助工作者達成這個目標。但是，有關督導的

各種知識，在社會工作的文獻中尚未被整合起來，為確保督導的品質，評估的工作是相當重要的；至於評估的範圍，大致可由三方面著手：

#### (1) 督導的內容。

#### (2) 督導的方法。

#### (3) 督導的目標。

一位熟練的督導，他除了直接教導之外，還會使用其他方法以確定工作者成長的專業能力，以及使機構有活力的運作。

#### 二、工作者的自主性對組織權威

有一種觀點認為社會工作機構只是反應社會優勢的意識型態及結構，若督導只是將社會工作與社會加以連接，則督導者本身，也是科層組織的一種控制器具般地，例行公事人物。

當教育功能加上行政功能則情境會變得更為困惑，教育直接關聯到，並且通常是行政角色的延伸，於是教育功能與行政功能能作某種程度的連結的結果，會導致對工作者更多的控制。

自一九五〇年代以來，美國的社會工作者開始表達其不滿，認為其需要作決定和自我引導的權利與責任，而當訓練轉移到大學中，培養了一羣專業教育者，自主性的問題即出現在文獻和社會機構中。

大部分的新進工作者現其督導為不安全而可怕

的人們，他們往往不但對自己的權威和權力無法確定，並且他們只對行政順從而缺乏勇氣維護專業理念，他們尤其對於涉及案主和工作者的問題，不願表明立場，而比較敏銳於組織的需要和需求。如此下去，工作者對督導的不滿，再加上長期工作上的挫折，於是他們會以一種僵化而缺乏活力的方式面對案主，這對專業服務的素質自然產生負面的影響。

在上述兩難的狀況下，工作者本身只有兩種選擇，其一為晉身為督導的地位，將使其遠離案主；其二為離開機構尋找其他工作。然而當工作者儕身於督導的位置時，他將被納入整個體系中，也許他會合理化地表示其將有一番不同的作為，並且試著改變體系；但是，他終於會瞭解到科層組織是不易改變的，畢竟結構的變遷非常困難而漫長。

有不少學者曾對工作者的自主性相對組織權威間的兩難，提出一些看法，(Wasserman, 1979)

· 如孟代爾 (Mandell) 曾指出：增加專業與社會層次發生的公平革命 (equality revolution) 結合，並且看到社會工作實務中有限自主性機會。

· 艾比士登 (Epstein) 與孟式持相同觀點，認為：若在督導權威不那麼中心化，那有限的自主性是可能的。

·雷威 (Levy) 則認為權威的問題可經由對督導倫理的應用而得到部份的解決。

·卡都新 (Kadushin)，將權威問題關聯到督導所玩的互動遊戲，以避免冒險及失去控制。

·孟森 (Munson) 則分析督導者和受督導者的互動角色，提出督導和諮商的二元模式 (dual model)，意欲去除組織設施中權威的中心化，以及擴大專業的自主性。

### 三、督導諮商二元模式

#### (一) 二元模式

所謂的二元模式是指將督導和諮商的角色分開，督導意謂著權威的運作；而諮商則意謂著給予勸告與建議；工作者和督導者均須釐清在特定情境下，其權力和權利的有限性。

此種模式在開始階段可能產生混淆，比如工作者遇到問題時，他可能不知該找誰，而督導者或諮商者也不完全清楚自己的職責所在。因此，開始要劃分何者是行政？何者是實務？而兩個領域相關的部分為何？

不論如何，二元模式的指導原則是當問題或衝突被認為干擾到工作或任務的進行時，行政的督導和臨床的諮商，兩者必須合併起來使用。因此，如何界定與區分督導和諮商，是須多用些心的事。

二元模式可允許督導結構上的變異，個別或團體督導可以使用任何合併的方式，以適合組織的結構或工作者的喜好。一般是一對一的結構使用到行政督導，而團體討論會使用在臨床諮詢。

上述的安排可能會讓督導者感到孤立，不過，他可經由督導者定期參與團體討論，以及督導者與諮商者間的接觸，澄清彼此的期待而避免其孤立感。而當他要對工作者的表現加以評估時，督導者和諮商者共享的資料的澄清，是相當重要的。

#### (二) 二元模式選用準則

二元模式之選用，有其準則，孟森認為選用二元模式的準則有三 (Munson, 1979)：

1. 精確地區分行政、教育，以及輔助的功能。
2. 區分案主中心問題和機構中心問題。
3. 可對行政及教育輔助的功能的暫時性質加以說明，通常行政功能可以在簡短期間內處理且有一終止線，而教育輔助功能是長期而持續的過程，二者須加以區分，以免干擾其功能。

## 陸、結論與展望

### 一、督導者多量功能之發揮

一個督導者在科層組織中扮演行政者、教育者、能力促進者的角色，透過在督導關係中權威的運

作，以針對工作者的訓練以達到機構的功能，包括行政的目的、滿足案主的需求、以及工作者本身專業發展和成長。儘管有人提出質疑，認為督導只是科層組織的一種控制工具，使得工作者更為依賴，失去其獨立自主性。然而，它仍無法抹煞督導的重要性，重要的是增加督導的品質，此乃有賴於在專業教育中增加督導的課程和督導的經驗。

一種針對督導上的困難，所設計出來的看法是，孟森所提出的二元模式，他將行政督導和臨床諮商二者分開，以解決工作者的自主性和組織權威的對立問題，看來是一條可行的途徑，值得吾人多加採行。

### 二、臺灣的督導在社會福利體系之研究

臺灣的各級政府社會行政體系，以及民間社會福利團體，其在運用社會工作專業方法，以實現其社會福利政策或理念之過程，督導體系的建立與運用績效如何，值得有心人士的研究。

新近在臺灣，關於此一方面的研究，已有的研究可供參考者，有以下各項：

- 各領域社會工作人員職業倦怠，工作壓力，以及社會支持之研究。(楊培，一九九〇)
- 省市府社會工作人員心理特質，工作特性，以及工作滿足之研究。(楊培，一九九〇)

・社會行政人員工作滿足之研究。(林勝義，一九八四)

・督導行為與「義務張老師」工作滿足及工作績效的關係：因經目標理論之運用(朱春林，一九八七)

・社會工作人員在社會(行政)科層組織內的衝突與調適之研究。(劉淑瓊，一九八三)

・醫療社會工作人員工作滿足之研究。(員黎黎，一九八六)

・社會工作管理：人羣服務經營藝術。(廖榮利，一九九〇)

上述多項均與督導在社會福利體系之探討有關，但也大多數是一種間接與間聯性的內容。因此，臺灣地區有心人士仍須針對督導在社會福利科層體制之功能、限制，以及調適，從事一系列的社會工作實務研究法(Social work practice research)之研究。

## 參考書目

- 1 李保悅(一九八九)。美國社會工作督導系統之研究。臺北中華民國社區發展研訓中心。頁八二、八三，「專業主義與科層行政」。
- 2 林勝義(一九八八)。社會行政人員工作滿

足之研究。師大社教研究所。

- 3 邱汝娜(一九八八)。「社會工作督導員的形象」，社會工作論叢。臺灣省政府社會處。頁二七—三二。

- 4 曾華源(一九八七)。社會工作實習影：理論、實務研究。五南出版公司。

- 5 莫黎黎譯(一九九〇)。「成為現代主管的技巧和有關制度」。社區發展季刊四五。頁七六—八二。

- 6 張芝蘭(一九七六)。「社會工作實習機構督導方式之研究——專業人員與實習學生之比較」。臺大社會學研究所碩士論文。

- 7 楊培(一九九〇)。「各領域社會工作人員職業倦怠感，工作壓力，以及社會支持之研究」，國科會研究獎勵費論文摘要(人文及社會科學)七十六學年版。

- 8 楊榕(一九八四)。省市政府社會工作人員人格特質，工作特性，以及工作滿足之研究。金鼎文化公司。

- 9 劉淑瓊(一九八三)。社會工作人員在科層組織內的衝突與調適之研究。臺大社研所。

- 10 賴慧貞(一九八四)。我國社會工作人員在職

訓練之研究。臺大社研所。

- 11 廖榮利(一九八三)。「督導技術」。中華民國社區發展研訓中心。

- 12 廖榮利(一九八八)。「科技人員與科層體系的整合」，人事月刊，二〇。行政院人事行政局人事月刊社。

- 13 廖榮利(一九八四)。臺灣的社會工作教育：教師、學生、教學之社會學分析。三民(代)。

- 14 廖榮利(一九八〇)。社會工作教學與督導論文。臺大社研所。

- 15 廖榮利(一九七二)。社會工作實習指導與督導訓練。基督教兒童基金會。

- 16 廖榮利(一九九〇)。社會工作管理：人羣服務經營藝術。三民書局。頁二一六—二四八，「督導」。

- 17 Austin, M. J. (1981). *Supervisory Management for the Human Services*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.

- 18 Chen, E. (1972), "Supervision in a Large Federal Agency, Psychiatric Setting", *Issues in Human Services*. New York: Kaslow & Associates.

- 19 Davis, D. (1965), "Teaching and Adm-

- ministrative Functions in Supervision." *Social Work*, 10(2). 83-89.
- <sup>82</sup> Fisenberg, S. et al. (1972). "Supervision in a Public-Welfare Agency", *Issues in Human Services*, New York: Kaslow & Associates.
- <sup>81</sup> Fizdale, R. (1958). "Peer Group Supervision," *Social Casework*, 39(8), 443-450.
- <sup>80</sup> Getzel, G. S., et al. (1971). "Supervising in Groups as a Model for Today," *Social Casework*, 52(3). 154-163.
- <sup>79</sup> Citterman, A. (1972). *The Field Instructor in Social Work Education: A Study in Role Strain*. Unpublished doctoral dissertation, Columbia University New York.
- <sup>78</sup> Kadushin, A. (1974). "Supervisor-Supervisee: A Survey," *Social Work*, 19(3). 288-298.
- <sup>76</sup> Leader, A. L. (1957). "New Directions in Supervision." *Social Casework*. 38(9). 462-468.
- <sup>75</sup> Levy, C. S. (1919). "The Ethics of Supervision," *Social Work Supervision—classic statements and Critical Issues*.
- <sup>74</sup> Munson, C. E. (1979). "Professional Autonomy and Social Work Supervision", *Social Work Supervision—classic statements and Critical Issues*.
- <sup>73</sup> Munson, Carlton E.: "Authority and Social Work Supervision: An Emerging Model", *Social Work Supervision—Classic Statements and Critical Issues*.
- <sup>72</sup> Munson, C. E. (1983). *An Introduction to Clinical Social Work Supervision*. New York: Haworth Press.
- <sup>70</sup> Miller, I. (1987). "Supervision in Social Work." Encyclopedia of Social Work, 18. Springfield, Md.: National Association of Social Work. pp. 748-756.
- <sup>69</sup> Reynolds, B. C. (1985). *Learning and Teaching in the Practice of Social Work*. Silver Spring. (Md: Original work published 1942).
- <sup>68</sup> Resnick, H., et al. (1981). *Change From Within*. Philadelphia: Temple University Press.
- <sup>67</sup> Robinson, V. (1949). *The Dynamics of Supervision Under Functional Controls*. Philadelphia: University of Pennsylvania Press.
- <sup>66</sup> Shulman, L. (1982). *Skills of Supervision and Staff Management*. Itasca, Ill.: F. E. Peacock Publishers.
- <sup>65</sup> Slavin, S. (Ed.). (1982). *Applying Computers in Social Service and Mental Health Agencies*. New York: Haworth Press
- <sup>64</sup> Skidmore, R. A. (1983) "Supervision—A Two-way Process," *Social Work Administration*. Chicago: University of Chicago Press.
- <sup>63</sup> Stiles, E. (1979). "Supervision in Perspective", *Social Work Supervision*. Chicago: Munson, Carlton E., Wasserman, H. (1979). "The Professional Social Work in a Bureaucracy", *Social Work Supervision—classic statements and Critical Issues*. Munson: Carlton. E., 1979.