

目錄

(一) 概論：成功的社會工作督導·····	一
(二) 社會工作督導的權威性·····	一〇
(三) 溝通在督導的意義·····	一四
(四) 督導與人際關係·····	一九
(五) 督導與管理·····	二八
(六) 諮詢與督導·····	三三
(七) 對義工督導·····	四三
(八) 評估在社會工作督導上之應用·····	五一
(九) 社會工作督導的基本原則·····	六二
(十) 社會工作訓練督導模式·····	七二
(十一) 在社會處與市社工督導制度之研究·····	七八
(十二) 台中張老師督導制度研究·····	一一四
(十三) 彰化基督教醫院督導制度研究·····	一二七

概論：成功的社會工作督導

(一) 督導的工作和特質

1. 是一位使事情經由自己所督導的工作員來完成的人。
 2. 是一個不需要發太多時間去完成他自己工作的人。
 3. 必須是一位對你每一位的工作員有計畫，並且制定一套他們能在工作上表現出來的標準。
- 督導在工作上所表現出來的一些特質是：

1. 督導工作常受外來的壓力和多變化的考驗：在一個具有56位督導和主管級人員的實驗中，Robert Guest發現：每人在八個小時中，平均有五八三個活動，也就是說，每48秒就有一個活動，甚至於在他們飲咖啡或進午餐時間中，皆不可避免地有工作要做。另一個研究是關於英國各機構中高中級的一八〇位主管，發現平均每兩天才有半小時或更多一點的時間不受事情的干擾。

2. 督導應具有較好的會話溝通能力

就如我們所知道的，督導不僅僅是有能力摘錄一些報告，有系統的整理一些新的資訊資料外，還需要很強和親切的溝通能力。英國的一個實驗中，發現主管或督導有68-80%的時間是應用在會話的溝通上，包括著會議、電話、督導上。

3. 督導需具有藝術感：這些是來自行為科學，譬如如何鼓勵工作員的動機。

4. 督導腦海中的資料訊息比他的報告多，而這些並不是很容易就能夠分配或委派工作給他的部屬：督導不能僅是將一個工作交給部屬就算了，相反地，他必須小心的解釋他所知道的一切，這樣子的工作往往增加了督導的負擔。

(二) 督導的基本功能

1. 計畫：

幫助機構建立工作的目標和標準，制定和發展工作的規則和工作的過程，預測在工作上將來可能會發生的事。

2. 組織：

能够分配各別的工作給部屬，建立起部門；委任的責任、權力給工作員，建立起權威和溝通的孔道，部屬間的工作能够協調無間。

3. 幕僚：

決定所要顧用的那一型態之部屬，徵募正確適當的工作員，處理對員工的選擇、安置、工作評價、訓練和發展。

4. 領導：

督促其他人完成工作，持續團體的士氣和部屬的動機，建立一個正確的心理情境狀態。

5. 控制：

建立一套標準工作量的配額，檢查工作的績效，修正行動上之需要。

(三) 督導在部門上的工作分配

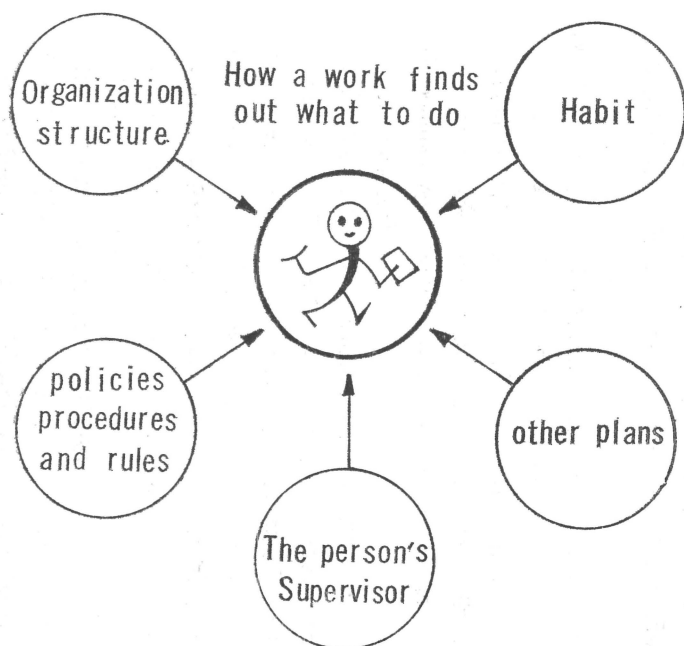
每個機構必需列出正確的工作，活動主要是爲了完成目標，這些通常包括了服務範圍、對象和費用。工作分配是將這些工作上所需的行動以合乎邏輯且給予一個明確的範圍和分配的管理中。工作分配是一項很重要的過程，事實上當大部份的人想到一個組織的結構時，他們都會想到工作分配。工作分配要注意幾點：

1. 你是否讓自己專心注意到工作目標。

2. 每項工作是否達到自我獨立和自我滿足。

3. 工作分配對於在工作上的敏感性和適應性的需要是否有用。

4. 是否能幫助和改善在管理上、行政上更爲融洽。



5. 在工作上的分配，每項均能清楚的說明和了解。
6. 對督導在部門上的工作是否有助於推行。
7. 是否能提供在行政上、部門上對將來更好的訓練。
8. 是否能使機構在工作上和服務上擴大和成長。

(四) 組織的協調工作

近五十年來有關組織理論的發展，解釋了組織的結構和行為，並且幫助我們預測組織如何改變；例如控制權限改變了組織的結構。當我們聽到「科層制」，很快就會有一些的感覺——它是沈重、笨拙的移動，進步很慢的組織，它的活動是一步一步的，無效率的。

以下茲舉幾個理論說明：

【A】Max Weber 認為一個組織理想型態的特質如下：

1. 有一個很明確的組織圈，對職掌者的權威、責任等皆規劃的很清楚。
2. 組織具有一個很高水準的專門化和特殊化的特質。
3. 組織是依著各部門的功能來分配工作。

4. 對工作者的權利、責任、義務，有一系統的規則。
5. 對於工作的情境和有理性的協調行動，有其明確定義的系統。
6. 對於整個組織工作活動，有一屬於公文上的中心系統。
7. 對主管、督導有補充能力和技巧性的知識。

[B] Fayol's principles

1. 工作分配：費堯認為主管與員工應具有專門的功能，而且不同的人能完成不同的專門工作。
2. 權威和責任：權威是有權力去命令，使人正確的服從；費堯並認為權威和責任應該是同量的。
3. 單一的命令：工作員所接受到的命令和訊息，最好是來自於同一個督導。
4. 中央集權：不像韋伯一樣，費堯不贊成所有權威；應該集中於組織之頂端權威職掌者。他相信在自然狀況下，某些程度地委任給工作員是可行的；並且機構的權力集中程度可依各個機構的不同而設計。
5. 階層制的體係是督導們由最高到最低排列的階層，所以整個組織的權威系統，應該是很清楚的，命令從頂端上司到基層組織結構。

[C] Douglas Mc Gregor 將以上二位古典派學者理論內，對人性的基本假設規劃成X理論。

1. 一般人之人性皆不喜歡工作，如果他們能夠避免就盡量地避免。
2. 就是因為人類人性不喜歡工作，所以大部份的人需要用強迫的、控制的、指使的、處罰的力量使他們工作。
3. 一般人喜歡受督導，藉以避免一些責任。

Douglas Mc Gregor 另假設出了一套與X理論相異之理論，稱之為Y理論。

1. 一般人並不是不喜歡工作。
2. 外在的控制和處罰不是促使機構內成員致力於工作的唯一方法。
3. 人常需要被一些如成就、自尊和自我實現的滿足所推動。

4. 在適當的狀況下，人不僅是在接受，也在尋找責任。

5. 人常會運用很高程度的想像力、創造力來解決一些組織的問題。

很多古典學派的理論，經由Mc Gregor的描述下產生了另一種型態的組織，建立了一個權威委任，更為一般化，開放督導制，趣味高的工作。其特點有數點：

1. 在管理和督導下，對部屬產生了信心和信任。
2. 作決定的決策過程中，部屬的參與和意見的提供是很重要的。
3. 推動工作員參加決策的制定和實行的原動心是參與和自願。
4. 督導和部屬是一種親切、朋友的相互溝通。
5. 包括最低級的部屬，每個人都有他負責的權威責任。

(五) 形成一個有效、成功的督導的四項人格要素

在督導的管理過程中

行爲方面

- (1) 建立一個有效的工作團隊。
- (2) 發展出一個支持性的趨式。
- (3) 能推動部屬的情緒。

非行爲方面

- (1) 計畫。
- (2) 閱讀、報告、文章。
- (3) 控制。
- (4) 檢查工作員的工作能量。
- (5) 組織。

我們相信一個成功的督導有其存在的一些特質；例如在一個羣體研究中發現成功的督導具有：

1. 明朗的態度。
2. 積極的處事。
3. 較強的自恃性、獨斷性。
4. 具有較強的說服力。
5. 較高的教育。

The Ghiselli Study 一個成功的督導具有...

(1) 智慧。

(2) 創造能力。

(3) 自信心。

(4) 在一些特別需要的情境中，能有效的運用督導的經驗。

(B) 督導的型態——分為民主型和權威型的督導。

(1) 民主和參與性的督導

督導在決策時，讓他的工作員參與很多的意見；並且讓部屬在自己的工作範圍內自行作決定。

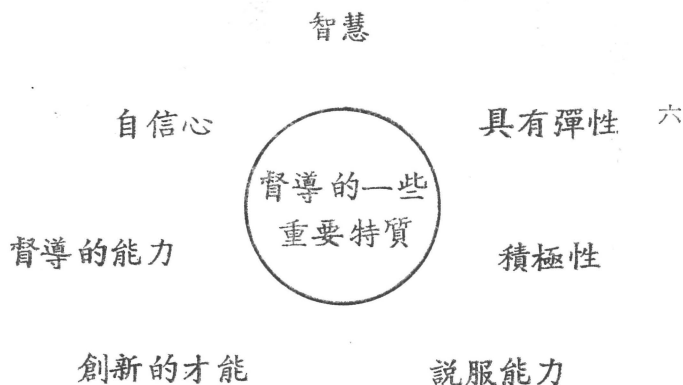
(2) 權威型的督導

督導在管理、督導他的工作員時，運用了很多權力；在整個工作上做了很多的決定。

多數的學者相信民主和鼓勵參與的督導較權威型的督導來得有效。

另外一種將督導歸納為二種型態...

(1) 人情取向 (people-oriented)



這類型的督導是細心的、顧慮到他人的、具有參與感和以員工為中心的督導。

(2) 工作取向 (Task-oriented)

這類型的督導或領導者具有權威性的、工作傾向較強、較顧及組織。

經研究結果，我們發現了一件事，即以第一個人情取向的督導較能部屬滿足。

Robert Blake和Jane Mouton 將人情取向和工作取向製成「督導的格子」，於此格子中列出五個基本型態的督導者，每個型態反應出不同型態的人與工作傾向的特質。

People orientation										High
Low	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
task orientation	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
	1-1 很少表現出努力去 完成工作			5-5 適應於組織的進行			9-9 處在一個信任和尊 敬的關係			
	1-1 很少表現出努力去 完成工作			5-5 適應於組織的進行			9-9 處在一個信任和尊 敬的關係			
										</

1-1.是一個很適合去支持組織（部門）的工作員。

1-9.爲了滿足部門關係，導引進一個舒適和具有友情的組織氣氛和工作進度。督導的思慮傾向於人的需要和人際關係的滿足。

1-15.適應組織的執行，是在一個滿足的狀態下運用維持人的道德可能是經過工作員需要上的平衡去完成工作。

9-1.從安排工作的情境上得到一個有效率的操作。

9-9.工作的完成是經過委員會相互關係，經過一個普通的利害關係，在組織的目標下導引進入一個信任和尊敬的關係。

（C）適應部屬的需要

1. 工作員的價值觀

每個人有他們的價值，Charles Hulin and Milton Blood 研究美國一羣工作者，發現了他們擁有很強的新教徒道德價值觀，這些人似乎有很強的工作責任感，其他人就沒有這麼強烈。

2. 工作員各人的人格

每個部屬有他們不同的人格，從有些事情中可以發現一些較屬「權威主義」（authoritarian）的人，必須比其他入接受更多的指導、澄清和結構。曾有 Victor Vroom 研究發現，工作員對督導的關係是依著有多少的權威；這意謂著有些人對實際、民主的參與督導並不全都喜歡。

3. 工作員的動機

我們知道有些人有很高的成就動機，他們需要在工作上做得很好，這些人必須有清楚，可達到的一套工作方法，在工作的進展中亦需要很多的回饋。

（D）適應工作的情境

1. 督導

包括著你的價值，你對部屬的信任感，你自己的嗜好，你在不確定中的安全感；你的價值系統是很重要的，理由是督導的價值系統將影響對部屬的感覺；表現在決策上，也影響到你對事情的責任感。

2. 部屬：

很多來自部屬的因素影響到督導的型態。例如很多部屬很不容易寬容督導所給予一些交待不明確，含糊的話，他們寧願督導給予明確了斷的指導，並且如何增進工作人員敏捷、容易的負起責任和讓他們了解組織的目標是很重要的。所以有時督導必須了解和適應部屬的習慣。

3. 情境

一般組織也像一個個體一樣，它也珍藏著它自己的價值、傳統和辦事的方法，這些也往往決定了督導的型態。比如一些組織有很強的溝通系統和明確了斷的工作說明，使得督導在工作方法上也傾向於此。

六 評價

本篇報告大部份資料均參考一些有關商業企管的書籍，內含針對著經理、領導者和督導的資料而寫出，與一般社會工作上的督導有所出入。

內文中列了古典學派和現代學派的有關組織理論，主要是學生以為古典學派的理論，有些倒還適用；現代學派的理論不一定都是正確和好的，所以將這兩學派略為介紹一下。由於作報告的組織能力很差，因此這篇文章閱讀起來，覺得很零散，沒有主題。

社會工作督導的權威性

一、引言

「權威」在整個社會福利工作上，被視為一個重要的部份。特別是在社會工作督導上，它的職責是包含了督導者與工作人員之間權威的使用（即所謂行政性的督導），通過權威的使用，不但使案主獲得利益，同時促使工作人員與機構發揮其最高的潛能。

但是，一談到權威，對許多社工員而言，都會覺得恐慌，甚至努力加以排斥。但是無論我們是否喜歡它，它總是必需的。因為它的任務在衡量每個社會工作人員是否達到機構的標準，以及是否按照機構的政策或預算來實行。這些就牽涉到權威的使用。

二、權威有兩種

- (1) 本身的權威（能力的權威）。這個權威來自督導本身的知識，經驗和技巧（Skills）。一個督導必需擁有足夠的能力，而成為良好的督導。
- (2) 職位上的權威。這個權威是由結構上（職位上）所賦予的權威。在整個機構組織中，要求督導應評估其員工所做的，是否合乎機構的要求，並根據這些做為加薪或升遷的依據。

三、對權威的態度

一般而言，一個人對權威的態度（或看法），常是受其家庭的背景所影響，以及外在環境的影響。一個從非常嚴格家庭出來的孩子，內心常存有不滿與憎恨。日後對權威的態度會產生不能適應的情形。相反地，若一個人從太鬆懈，沒

有標準的家庭出來，不能適應權威的控制，而產生不協調的態度，因為他不太習慣在一個制度權威下的約束，因而容易產生衝突。

由此看來，工作者在行政督導中，因權威約束而起衝突，不一定是機構本身的問題，而常是工作者的背景所帶來的適應問題。那麼，在這種狀況下，一個督導的態度應該如何，才能有效地使用權威呢？他必須有能力去發覺何時應該表現出堅定的態度，又何時應具有同情、忍耐的態度來對待工作者。而在這些態度當中，最重要的是要以真誠（Sincere desire）的態度。每一個督導均期望被督導者，能够進步、成功，而絕非以報復（retaliate）或驅使傷害了他人。因這些是濫用權威，而對機構及督導個人任務的達成均不能得到幫助。

四、督導在管理上的責任

- (1) 看機構的政策有否在工作實務中執行出來。
- (2) 工作是否合乎標準和進度。
- (3) 認識工作者的特殊才能，及如何將其才能在機構中發揮出來。
- (4) 調配工作量。
- (5) 按照需要召開會議。
- (6) 幫助工作者明白政策和工作程序。
- (7) 成為工作者與行政決策者之間的橋樑。特別是工作者對機構有所建議時，應建立溝通網，使上下意見能够傳達。
- (8) 估價本身工作是否達到機構的標準。

在行政督導過程中，為達到上述的責任，觀念必須加以關懷、運用。

① 協調的含義（The implication of enabling）。督導過程中，督導者與工作者間的關係是非常重要的。首先要彼此接納（acceptance），有時督導者本身亦有不完全或失誤之處。但如果是出於真誠的心意，還是該接納，尊重對方。

再來是要能互信（trust），督導相信工作者是盡力在成長與發展的，但不能期待他們要完全像自己所要求的。而工作者也要相信，督導有能力給予指導，並為工作者謀最高的福利。他所提出的改正建議是以工作者的福利為出發點。

②督導需瞭解工作者的學習模式（understanding learning pattern）及反應。有些人的反應是服從，信賴；但亦有些人的反應却是反抗，不服從。督導需要一一去瞭解其原因（從其家庭背景，學習方式，人格特質等）。

尤其是對新來的員工，他們的初期狀況是信任及依賴的。督導需要適時地幫助他們，使他們不致於過份依賴，而協助他能夠自立。但督導在協助過程中，不是要工作者一味地模倣他及適合他自己的技巧，而是能協助他邁向自我模式（即發展其長處）的建立。

③瞭解工作者的壓力。一般言之，社會工作者在實際工作當中，面對各種不同的難題；一旦長期間的工作，自然會產生厭倦及挫折感。在精神上會感到有許多重擔壓力，工作上感到枯燥乏味，而造成工作上的阻力。以下是工作者在工作上常遇到的困難：

a 所學習的常不能實際地運用在工作情境中，因而影響到他與案主的關係。許多時候，會感到理論和實際有相當大的距離，因而工作者不但需要實際工作的經驗，同時亦需要有經驗的人給與指點。

b 過去的生活經驗常會直接影響到他目前的工作。例如一個離婚的婦人，對案主常有偏見（尤其在婚姻、家庭諮商方面）。且此偏見常在不知不覺的當中產生，因此需要督導的指點。

c 只有一些理論、觀念，但沒有實行。一個社會工作者，常有許多見解，但是缺乏實際地實行。且在實行的嘗試中，常趨向於不按規則而實行。督導一方面幫助工作者有機會將理論實施出來；同時使之不超越範圍。

④適當的管理的需要。

五、督導的方法

在日常生活中，或許不太能體會到權威的重要。直到有一天，工作者的表現不能令人滿意，或是在工作上發生偏差之時，才感到使用權威的需要。以下是督導者使用其權威（不論是能力上或職位上）的一些原則：

- ① 只強調其錯誤的部份。不能因工作者一部份的錯誤，就指認他都是錯誤或無能的（inadequate person）
- ② 人會有錯，同時亦從錯誤中得到學習。因此當一個人犯錯不必太緊張，除非他的錯誤是不斷的重複，則需要予以改正。否則可以隨時給予機會於工作者，使他能自我發現其錯誤，而使他在錯誤中得到學習。
- ③ 願意接受工作者的計畫或觀念。只要這個計畫或觀念不會傷害到案主及機構政策，則應給予支持。
- ④ 努力去瞭解工作者有何不滿或有什麼工作上的壓力，督導應努力去瞭解，工作者的不滿是否因給與太多的工作量；或要求超過工作者的能力。
- ⑤ 工作者是否清楚知道他所該做的事？若他明白他應該做的事（即機構對他的期待），則會影響他們的成效。
- ⑥ 瞭解工作者有沒有外在的壓力或困難，例如家庭的不和或健康上的問題。
- ⑦ 督導亦需要反省自己。當工作者需要時，有沒有適時地去幫助他。同時亦應明白督導與工作者溝通的狀況。

六、結 論

所有的督導應該認知，他是具有權威的。而且需要充份地（而且妥善地）使用它。在督導和工作者關係中，「權威」是一個具有建設性的橋樑，來支持兩者間的關係。

通過他本身及制度上所賦予的權威，督導可以幫助工作者明白自己的能力與缺點，並幫助他發揮其最大的潛能，而使整個機構受益。

溝通在督導的意義

一 緒 論

「溝通」Communication 是一種傳達事實、構想、意見和感情的過程。在這個過程中，一般包含有傾聽、講述、筆記、閱讀和圖表……等方式。而在面對面的溝通中，尚可利用身體的動作，面部的表情或其他象徵、感覺等為媒介。單純而高效率的溝通極為罕見，通常須要以純熟的技巧而把各項因素綜合起來，而分別在各種特殊狀態下使用。

穩固的人際關係與有效的溝通是督導過程中所不可缺少的因素，同時亦是成功的行政管理所需要的。

溝通在整個工作過程的重要性如下：

- (1) 指導或接受指導。
- (2) 有助於瞭解重要的政策、程序與規則。
- (3) 協調事務。
- (4) 促進個人與組織間的瞭解。
- (5) 引導團體功能。
- (6) 發展個人的團體歸屬感。
- (7) 為情緒緊張提供抒解。
- (8) 透過目標的運用及創作性的訓練而提高其表現。

但是在溝通的過程中，有兩個主要障礙……一是傳達者（Sender）不能正確地傳達訊息。其現象或辭不達意，或缺乏反應的敏感。另一阻礙是，接聽者（receiver），價值體係不同，在認知上、需要上均有別於傳達者，由此常會使信息

發生偏誤。若僅憑語言而想要獲取完全的溝通（Perfect Communication），實在是殊為難求，即使是可得，亦將使原來的訊息受到某種程度的歪曲。有一個例子，可以表達此種溝通上的歪曲，即有一天老師在甲生成績報告單上寫着「甲生對班上沒有太大的貢獻」的評語。而甲生在小紙上凌亂地寫着：「我們家窮，捐不出太多錢，這裏是一些硬幣」。（甲生以為老師要他捐獻；而老師的意思是甲生在學習上的貢獻）。工作上常常發生猶如此類的溝通誤差，而其後果所產生的嚴重性及複雜性更甚於此。

就以一個督導而言，除非是他擅於判斷聆聽者的反應，否則無從知悉對方所要表達的內容。因而產生了挫折感、衝突、疑懼、無力感。因此在社會工作訓練中，非常強調溝通技巧訓練的理由。

Ⅱ 溝通之窗

我們或曾聽過「溝通阻石」和「溝通橋樑」兩種說法。但不如用「溝通之窗」（Window of Communication）更能表達其含義。因為既然名叫「窗戶」，就想像得知，有所謂：透明玻璃，有色玻璃，百葉窗，帳幕……等之說。玻璃有瑕疵，則必歪曲事實的形象。訊息可通過窗戶之兩面，來往無阻；但亦可阻隔之，不令其通行；或僅止於單向式的溝通；甚至有有色玻璃，則使我們的視界上蒙上一層色彩。

當人們開始有意願和事實以進行溝通與協調時，其中誤差的發生多半是溝通技巧的使用不當的結果。因此在溝通過程中，需要使用「打開天窗說亮話」的技巧，它包括了澄清、注視、傾聽和確定我們所欲認識者或已瞭然於胸。詳言之有以下各點：

(1) 以有感而發的對話，取代無謂的陳述。

在正式的會談和文字的記述時，尤其應把握重點，而不做無病呻吟。

(2) 言簡意賅。預先盤算交談所涵蓋的內容和對方所能接受的能力，考慮其知識程度、環境背景……等，而心中有些腹稿，而且在表達時儘量扼要。

(3) 吐辭謹慎。每一個人均有其接受資訊的獨特方法。我們常常以為每個聽者（或讀者）均能觸及字裏行間的意義，其實未必盡然。例如「工作分析」（job analysis）這個名詞，在不同的部門（如工業教師、作業員、政府公務員……等），他們之間有不同的涵義。

(4) 利用圖形輔助說明。運用圖形來表達理念，其效果常比使用同樣的時間，精彩的文字敘述來得宏大。除此之外，圖畫尚可以成為溝通不同文化、教育、語言背景的橋樑。用圖畫來說明能加深印象。

(5) 停、看、聽。良好的溝通必屬於雙向的過程，我們所思所言均為過去長期知識的累積。溝通過程中若多聽多看，則更能了解對方的意向，並為對方所接受。

(6) 提出適當的問題。有技巧的發問，能有助於澄清問題疑點。適當的發問及得體的答覆，可以發展出輕鬆而自由的談話氣氛，並能達成溝通的目的。（換言之，達成溝通的目的，是通過提出適當的問題而達成的）。

這種「打開天窗說亮話」的溝通須以事實為基礎，輔以高度的興趣、技巧。

III 影響溝通的因素

影響溝通之信息的因素有發訊者（或受訊者）之態度、感覺、情緒、人際關係、語言之運用……等。我們平常使用的文字，或語言等，常以個人的主觀來解釋（瞭解），而這與原意不一定是一致的，甚至面目全非，正如光線通過彩色玻璃而造出另一種形象。本段我們將討論在督導過程中，能影響溝通的一些因素。

(1) 修飾詞彙。運用太多太豐富的形容詞來修飾概念，則將必影響溝通的效果，聽眾必須花加倍的時間去掌握其主題。以這種方式溝通的人，常是自顧自地高談闊論，而罔顧旁人的不奈，即使是一件單純不過的小事，也不忘加油添醋，渲染一番，督導過程中的個案研討會，常會發生這種毛病。工作上應儘可能要求簡明扼要，若非必要，則無須贅述。

(2) 缺乏事實根據的暗示。「莊先生是我們當中最傑出的個案工作員，預料他必能獲得督導的職位」。但事實並非如此，

因爲一個優良的個案工作人員不一定懂得計畫、組織與領導訓練的事。當然，一個優良的督導，須要有良好的個案工作技術，但必竟尚有其其他的條件。故吾人常須找各個相關的關係。

(3) 令人不愉快的爭執。意見不合未必是不愉快的現象，成熟的人據理力爭仍不失其風度。但有些人在溝通過程中，對持有異議者大加撻伐，而派以種種的罪名，而終成爲在溝通上的障礙。

(4) 刻板型的思想。當人的思慮被侷限於某一個小點上時，內心的成見或宿怨立即影響到我們的視界而難窺探事情的真相，此即「目光如豆」之譏也！所謂典型的刻板思想，如在甄選新進員工時，以應徵者是否出於名流學校做爲依據，而不是考慮其工作能力。或甄選員工時，因申請者是女性也不予以考慮……等。

(5) 一致性。當我們覺得對方講話十分誠懇時，也會很自然地報之以誠，而絕不會虛以委蛇。此外，言行一致是最基本的要求，如其不然，應儘快解釋澄清。由此，一般督導多半不會把他們所知道的內情一股腦兒地宣露出來。他們通常是保守一些資料，直到消息來源被證實可靠，或已到可宣佈的時機，方才宣佈。對上述要求若未能控制得當反應得體，將會感到挫折，而成爲溝通的阻礙。

IV 建立良好的溝通，達成良好督導任務的良方

(1) 每天騰出一些時間來做創造性的思考。在每一天辦公的頭一小時，不做任何公務接洽或接見。而是把這段時間拿出來，做思考、計畫，並把一天所要做的事列出一張計畫表來。這樣在一天工作中可以事半功倍。同時在督導過程中亦鼓勵工作者也這樣做，除此之外，並鼓勵他們不斷的嚐試創新。

(2) 傾聽並直接反應。

這些念頭之下，很容易把別人的構想打消：

「我的情況不允許我做這件事。」

「那樣會浪費我很多時間……。」

「他沒有事實的根據……。」

傾聽的能力和其他溝通方式一樣，能够加以改進。雖然我們每天耗費將近百分之九十的時間與人溝通，但其效果却微乎其微，因為我們沒有集中志。干擾口語溝通的因素中，最大的阻礙可能是外在環境的吵雜。一般而言，辦公室中會談是最合適，可是若辦公室內權威的氣息過於濃厚，反而會束縛說話的自由，因此許多開通的督導，把辦公室佈置的舒適而溫馨，有如家庭一般。另一個阻礙；是一個字彙，但不止一個意思，而聽者必須掌握其內容，而避免張冠李戴，誤解其義。中途打岔亦是溝通的阻礙，而使溝通受挫。除此之外，挫折感與緊張的情緒亦成為聆聽的阻礙。討論主題過於繁複，或發言趨於紛亂，也影響溝通。

以下是當一名好聽眾的條件：

①停止喋喋不休。②採納別人的意見，同時也讓別人也聽聽你的。③面對面交談。④保持注意力，耐心而不爭論。⑤適當的敏感度。⑥獲得結論之前，維持寬容的態度，暫勿固持己見。⑦不針鋒相對。⑧提出問題，澄清疑竇。⑨瞭解對方的不同立場。

(3) 決策在精不在多。

(4) 寬有無心之失：

害怕失敗，則無創新，靈感和創意須得安全環境，才得以發生。部屬在工作之前，須先對工作內容有所認識，每個人擁有自由思想、計畫、做事而不受干擾的權利。在專業督導關係中，提示性建議要比強硬命令有效得多。

(5) 說話的藝術：①瞭解主題。②計畫方案，有時把它寫下，能够邏輯地安排。③選擇對方能瞭解，接受的詞彙。④重點清楚。

督導與人際關係

督導最主要的人際關係是在工作者朝向成就邁進時，給予工作上及時地鼓勵與支持。本文主要陳述督導者在督導過程中，如何與工作者建立「人」的關係，並且給予協助，使其能在工作上得到最大的成效。督導過程中最重要的思考因素是人——工作中有人的需求與困擾，督導不僅要認識，且要面對並協助解決。

壹、結 論

一個好的機構應包括有：建設性、愉快的人際關係、有智慧和堅定的領導者，以及蒸蒸日上的業務，而這些條件同時也提供了工作人員在心理上和物質上的滿足。

在人際關係中，督導員的主要角色是去發展出一種工作氣氛，使得在此氣氛之下，人人都想獲得有價值的成就感。因此，督導員必須要找出能發展有創造性、適合的工作氣氛的因素。

在機構中，不管工作人員是處於什麼樣的職位，他們都應得到尊重。每個工作人員也都應該瞭解自己的職責，及工作上的期許，他必須對其督導員負責，同時他的督導員應該適時地給予他在工作上的協助與忠告。如果督導員對於他的工作人員在工作上有所批評時，此一行動最好私下進行，以免影響他在同事之間、或是下屬面前的威信；同時批評應當公平與誠心，因為督導權是不能濫用的。

貳、需求與挫折

人是有需求的生物，身為督導員必須瞭解一些有關發展及滿足人類需求的觀念，因為這些概念可以協助我們瞭解人類的行為，並且知道在工作上該作些什麼。

人類的需求分爲兩大類：初級需求和次級需求，初級需求乃指生理上的需求，如饑餓求食、口渴取水、……，人類的生存有賴這些基本需求的滿足。次級需求則是心理性及社會性的需求，此類需求是經由學習得來的，而非是與生俱求的，例如，一個人對他人不友善的態度，並不是天生的，而是經過複雜的學習經驗才得到的。人們都有相同的初級需求，而次級需求則因人而異；但若在一團體中，成員因次級需求而產生相似的行爲，我們可以說這是透過教導、教育而發展出相似的行爲模式。

當需求無法得到滿足時，就會有挫折感，一般人遇到挫折後，大約會有三種不同的反應：

1. 退縮，什麼也不做；因爲怕失敗於是就裹足不前。
2. 改變目標或方向，僅做些自己能做到的事。
3. 幻想，做白日夢，想像自己已成功的情形，而不敢去面對現實。

因此，身爲督導員就要對於需求和挫折有所認識：

1. 沒有人能擁有每一件事物。
2. 每個人都會有需求，當一項需求滿足之後，另一項需求馬上應運而生。
3. 當慾望、需求不能滿足時，就會產生挫折感。
4. 當我們遭到嚴重的挫折時，我們應該暫時將工作停下來，考慮我們所說、所做的會對別人有什麼樣的影響。

叁、督導能做些什麼

在談督導員應該做些什麼之前，我們必須要知道工作員，尤其是專業工作員有那些需求，這樣我們才能針對這些需求，來建立督導員與工作員之間的關係。

一般專業工作員的需求有下列幾項：

1. 有適當的機會參與機構工作，並得以發展。

2. 在工作關係上，有良好的溝通方式。
 3. 有合理的經濟報酬。
 4. 有獨立自主權，使工作員能够以他自己的方法來完成工作。
 5. 能提出或參與具有挑戰性、創造性的計畫，使能力得以充分發揮。
 6. 使工作得到評估的機會，並且能不怕失敗。
 7. 能得到鼓勵與機會，使得工作員能以說、寫、研究等方式，將自己的專業知識與技術貢獻大眾。
 8. 能有深造，發展專業教育的機會。
- 身為督導應該敏感於一些行為之可能因素，並且應該瞭解他的屬下、他自己、以及整個機構可能會有的需求、動機、以及挫折。他也必須知道人們有不同層次的心理趨力與需求，而這些都會影響到工作上的進展。
- 沒有任何有關規則的書本，能告訴我們隨時隨地與人相處的方法；但是如果要知道工作員的行為基本因素時，有幾個一般觀念是我們一定要知道的。這幾個觀念就是我們前面所提到八個專業工作員的需求所歸納而成：

1. 讚許的氣氛（或情境）的要求。
2. 參與的需求。

3. 支持與指導的需求。

4. 規律、訓練與懲戒的需求。

一、讚許的氣氛（或情境）的需求

好的督導方式必須在一個讚許的情境中進行。繼續聘用、職位晉升、加薪、讚賞……等，都是足以推動工作員工作的動力，在這些讚許的情境下，使工作員能得到安全感，激發他們的創造力，增強工作的動機，以鼓勵他們追求更好的成就。

若在非讚許的工作情境中，工作員不但無法達到個人目標，也無法達到專業工作的目標，信用、承諾都被抑制住，

那將是件危險的事，會使得安全感消失，創造力減弱，乃至於毫無成就可言。

談到如何發展出一個讚許的情境，有幾點建議如下：

1. 對於工作人員的工作能力、工作目標、工作態度，表示真誠、友善的關心。
2. 鼓勵工作人員多多和你或其他工作人員討論有關的專業問題。
3. 對工作人員的工作成效應給予讚許。
4. 對工作人員的工作有所指責或指正時，須考慮適當的時間、地點；同時對事實之描述也須詳盡。
5. 鼓勵工作人員多進修，並適宜地給予每個人建議和鼓勵。
6. 避免因私人的感情、信仰而引起衝突。
7. 遇到一些較不尋常的事件時，可允許工作人員有特別的想法，或以專案的方式來進行工作；而不一定要墨守工作上的成規。
8. 給予工作人員對工作、計劃有懷疑的機會，如此不但可促進其思考力，並有集思廣益之效。
9. 當工作人員的行動對組織有益時，應給予他信心。
10. 對工作人員的問題或困難，應給予關心與同情。
11. 處理私人問題時應考慮問題的隱密性和工作人員的安全感。例如處理較隱密性的私人困擾，與其叫人去請他來，不如私下去找他。
12. 避免涉入一些工作人員因私人利益而組成之特殊團體的活動，以免督導時失之於主觀。
13. 避免採用貶抑性的評論。

二、參與的需要

在此我們可先後以三種不同的督導方式談起：

第一種方式：此種方式中，督導員以權力和權威為工具，這種督導員知道每件事的答案，他純粹給予工作人員命令，

工作員可能提出參與意見的要求，但是督導員很少讓其他人或團體影響他的決定。

第二種方式是以私人影響力和推銷方式來進行其督導工作，他可能是以商討方式出現，實際上却是推銷他自己的意見。他常常有許多很好的理由來說服工作員，使工作員依其方式進行工作。對於贊成他的人，他便以不同的方式予以獎勵。這種方式表示出他對工作員的不信任，在工作的委派上也是失敗的，因為他害怕去承擔屬下的錯誤，也怕別人的職位升到他的上頭。

第三種方式較為民主，督導員相信工作員能提出對機構有益的想法，並且認為每一個人都可以在其立場做一番思考，並對團體的成功盡一份力量。民主的督導員在下屬需要他時，都能適時地給予協助。以人性的觀點交往，能發展出贊同，合作的工作情境。同時他不會急躁地要工作員馬上把工作做好，尤其在工作遭到困擾時更應如此，這種督導員常常能從工作員身上得到有關改進的建議，其他兩種督導則否。

對於得到創造性參與的建議如下：

1. 使自己能够對工作員有所幫助。
2. 在解決問題、定計畫、做決策時，須能仔細聆聽工作員的意見，並提出有意義的問題。
3. 只要對機構有益，無論何時都可尋求工作員的協助，使其有被重視的感覺。
4. 當一工作計畫需要委派人員時，應該給每一個人公平的機會。
5. 在工作分派完後，必須告訴工作員整個計畫的來龍去脈：
6. 時時督促工作員，並賦予工作上的責任。
7. 參加工作員的工作討論會，並給予他們決定某些事項的權利。
8. 工作委派後，應給予工作員適當的權威，使其有發展自我能力的機會。
9. 鼓勵工作員多撰寫文章、公開演講，以達自我訓練、自我發展。

三、支持與指導的原則

工作員如果不知道他與督導員之間的地位關係，也不知道他是否能得到督導員的支持時，這將是件十分危險的事。當他不知道能否得到支持時，他就不敢輕易的去試驗或革新，以得到更高的成就。

事實上，適當的支持不但能使工作員有安全感，更可增加工作效率，同時也可以瞭解行動失敗或錯誤時，可能得到的修改或糾正。因此，每個工作員都應該瞭解其在工作上的期許，否則易導致他有不安全的感覺，並降低他工作的成就。我們要知道，溫暖的感覺乃是來自於瞭解自身的處境，甚至於改進的要求也是來源，如此我們便能集中精神於工作上，使其易造成有益的工作氣氛。

當然，工作員需要安全感，首先督導員本身也要有安全感，督導員若不能肯定自己的能力、資格，將會遭受到工作員的懷疑。另外，一個能寬容、瞭解下屬錯誤的督導員，可以增進工作員的安全感，並促使督導員與工作員的關係更為密切。

在滿足工作員的支持性與指導性需求方面，有幾點是督導員必須注意的：

1. 在討論會或檢討會上，多花點時間來和每個工作員討論有關工作情形；亦即少花時間去看報告，多利用機會去觀察和討論。

2. 對新進的工作員必須說明機構的基本哲學、目標和有關的重要事項。

3. 機構的政策、工作步驟、規章等如有變更時，必須隨時提供正確的消息。

4. 對工作員工作計畫的責任要提出詳細的說明，包括權利範圍、責任、目標達成、期限等，使工作員能明白自己的地位。

5. 在全盤討論後，給予工作員工作成效的評價，使其瞭解工作需達到的水準。

6. 督導員本身有些特別習慣或喜好，儘可能客觀地提出，使工作員作明智的判斷；例如在白天某一段上午時間內專處理較複雜、困難的事務，下午才辦理簡易的公文等。

7. 對於工作員有關的發展、趨勢、變遷，應隨時提供適當的消息。

8. 使工作員知覺到他有權利追求更高的發展。

9. 使工作員確知你對他的關心，和對他們的益處。

四、規律、訓練與懲戒的需求

以督導員來說，最好少用懲戒的方式，事實上，我們的責任主要是給予正向、一般性的支持。但是工作員也可能有許多個人需要或欲望，這些可能和機構的要求、標準背道而馳，如果督導員太鬆散，則可能使工作員不易抑制一些利益的誘惑，也可能產生一些不好的習慣。

缺乏高成就、進步、工作的滿足，都可能導致挫折，工作員可能抱怨督導不能堅持工作標準，督導可能抱怨工作員無創造性，如此會造成雙方有左列的惡性循環發生：

太鬆散的控制↓缺乏創造性與成就↓缺乏讚許↓工作員缺乏安全感↓敵對情境產生↓雙方工作的失敗。

規律條文是可以預定，但不是一成不變的，若工作員瞭解他若違反規則後督導員的反應，工作員將較有安全感。對他們而言，他們要知道什麼可做，什麼不可做；他們也希望在同樣條件下得到相同的待遇或處分。

因此對於此類需求的建議如下：

1. 一個好的機構也應有好的政策和詳細的準備過程，如此才能防止訓練上的缺失。
2. 發生問題過多或績效下降的情形，須對機構重作一番檢查。
3. 保持所有工作的一致性。
4. 在政策、步驟上能堅守崗位，並做工作員的好榜樣。
5. 當有批評、處分時，應保持客觀、無私。
6. 要確認工作員好的成就，使他知道自己能力並未被忽視。
7. 每個好的行動，都應給予有力、讚許的回饋；使工作員明白，成就高必能得到機關的支持。
8. 使工作員知道，不遵從工作上的規章、行為標準，將會受到糾正。

9. 確信堅定工作上的指導、訓練、處罰，都是來自於讚許的情境。

10 對於工作人員的所需行為應給予實務訓練，並視每一計畫為個人成長、發展的機會。

11 不要對工作人員提出其能力不能達到的要求。

肆、其他注意事項

督導需有相當程度的警覺性，警覺性來自於關心與緊張。每個督導員遇到問題發生時應有適度的警覺和關心，否則易造成判斷上的錯誤或遺漏。關於如何適當的警覺，也有幾點要注意：

1. 工作上要做合宜的委派。

2. 良好的溝通，並且要有傾聽的能力。

3. 保持良好的生理狀況，因為疲勞一定會降低工作效率；如通風系統不足、飲食過量、體重超重、睡眠不足都易造成疲勞。

若發現工作有情緒上的困擾時，應給予適時的協助：

(1) 深入去關懷他們在做些什麼。

(2) 鼓勵他朝實際目標前進。

(3) 鼓勵他培養廣泛的興趣。

(4) 督導員須知道，在壓力之下每個人都會有情緒上的緊張，所以應協助他們以無害的方式發洩出來。

(5) 工作上不要要求太完美。

另外，督導員若發現他的工作人員有生理或心理疾病的困擾，而影響工作時，也要做適宜的處理：

(1) 給予困擾者私下訴說的機會，但避免對他做身心的診斷。

(2) 發現他有嚴重問題時，應與機構的醫師、精神醫師或其他有關專業人員討論之。

- (3) 在合適的時間、地點，以合宜方法建議他就醫。
- (4) 若他願就醫診療，則應給他做工作上暫時的調整。
- (5) 若他不願就醫診療，而或無法恢復正常，以致於對機構有所妨礙之時，有責任建議他更換工作或離職。

督導與管理

督導在他的工作中最不喜歡的工作是做管理的工作，但很少人可以逃避此項責任。雖然行政管理是件討厭的事，但似乎督導得面對它，故或許我們可以稱之謂「必要的惡」(Necessary evil)。事實上，當你接受「督導」職務時，你絕對沒有想到有一天會負起管理的責任 (management work)。在四年社工課程中，你會發覺沒有一門課提到「管理」(management)。雖然有社會行政這一門課，但它的內容主要是介紹中華民國福利制度或政策，而很少讀到在某一機構中，你如何來管理。何況當你獻身於社會工作時本是一股滿腔熱血，願意直接服務於案主，因此他的興趣是在個案工作、團體工作或社區組織……等。直到有一天由於你良好的表現，被提升為社工督導，上面要求許多表報與成果，底下社工員要看看你如何來領導他們，他們埋怨工作分配不公平……等，那時你才發現要做好一個督導實在是不容易的，那時才發現你少學了一門課——「社工管理」。

管理知識如何得到？

只要有人、有事的就需要管理。它需要通過計畫、組織、領導、控制使所賦予的工作能順利完成或達成任務。這項管理小自「家庭」，大至公司或社會福利機構均都需要管理。但一個人的管理能力是如何得到？一般來說大致有以下諸點：

- ① 跟老闖學——有樣學樣。你的老闆若是一位很好的管理者那麼你會變成很好的管理專家，否則就不能學到東西。
- ② 在真實環境中，通過嚐試錯誤方式 (try a error) 而體驗到管理的祕訣，進而成功的管理者。
- ③ 自己讀而獲得管理知識。目前坊間有關管理的書籍不少，這些多少都能給讀者獲得一些管理的觀念。但可惜的是目前管理書籍均針對工廠管理 (industry management)，很少有對人文機構 (human service organization) 或福利機構管理的書籍，因此讀者必須耗費時間來思想，如何把這些原則、原理轉介到他實際狀況上。

④管理的知識從父母學到。從小看父母如何管理兒女，處理家務事，而把這些經驗運用到督導的關係上。例如有的督導者，他執行督導時採取威嚇式的；即當工作人員工作沒有做好時，把工作人員找來然後對他說：「我沒教好妳是我的錯，所以我要死了」，或當遭到不如意時告訴社員說「我不幹了！」。為什麼他有這樣的行為呢？因為她的媽媽也用相同方法，當兒女不聽管教時她就表示要離家出走。有的父母是自怨自嘆，長大後她管理督導時亦用自怨自嘆的方式。不管從何處得到管理知識，只有在實際學習，肯嚐試（不從觀察或書本得到知識，他都願意試一試），從嚐試當中得到經驗，從經驗中肯定了一些管理的原則與方法，社工督導需要瞭解管理，但另一方面我們必須曉得管理工作只佔我們工作中的一部份。不像行政主管或公司經理，使用大部份時間做管理工作。社會督導一方面提供服務（delivery service），但另一方面執行管理的工作。這兩者如何來維持平衡需要一段時間來經驗方能答案。

管理的方向

如何達成管理的目標：一般而言通過四項活動來達成，那就是：領導（leading），控制（controlling），組織（organizing），以及計畫（planning）。

（一）領導（leading）：目的是通過督導的影響力，幫助工作人員能夠有效地發揮他的工作，換句話督導通過他的領導及影響力，幫助工作人員把工作做好。

為達到領導目的，督導者是採取以下活動：

（1）決策（decision making）：根據事實分析而能做明確判斷，做為行為準則或方向。一個明確的決策必須要回答：問題是什麼？解決的一些可能辦法？依據邏輯分析判斷而定出決策；在這階段允許部屬分析並提供意見，但督導者做最後的決定，並依此決定做為行動準則。

（2）溝通（communication）：督導者協助同工建立彼此瞭解的關係，並通過此關係而使同工間的服務更為順利、愉快。若要達到此目的，督導需要獲得以下技巧：①能張開耳朵聽部屬的話，並且曉得他在說什麼。②學會問問題。

③學習如何表達你的意見，而且對方能真實瞭解你所表達者。④鼓勵反應——有反應。⑤曉得你在說什麼。

③引起動機(motivating)：通過鼓勵，inspire及impel來達成他所要完成之任務。督導若要達到此目的，他應明白每一個工作者的個人目標，他的期待，以及他對工作看法。督導者有責任幫助工作員達成其個人目標。鼓勵工作員對機構及她的團隊有所貢獻。督導者需要訂定工作員之工作計畫、標準、限制，而這些是工作員所瞭解與接受者。當工作者工作上有成就或貢獻時，應予以獎賞與鼓勵；而對於未達成任務或未盡責任者不應給予獎賞，甚至要給予懲罰。整個領導任務中最重要的使命是幫助工作者能充分地發展(developing people)，要達成這目的需要，瞭解每一個別的人；曉得他的工作；檢討目前工作狀況；計畫career path；給與輔導與指示；以及提供發展的機會。

(二)控制(controlling)：控制的目的是是一般工作能按步就班，按照計劃按時地完成，同時在工作(服務)進行中沒有必要阻擋。

當我們提到控制時，我們是運用以下四個行為而達到的：

(1)訂立標準(standard)：督導不僅曉得工作者工作內容，同時也授權給他讓他執行，在這當中督導需出訂出服務的標準(質與量)而這些標準是可以計量而且可以評鑑的，這標準的訂定是依據他的任務與工作計畫。

(2)計量工作者的工作——主要是依據工作報告(report)及工作記錄(record)而得到。因此每一個工作員我們都要求保持記錄(不論是個案記錄，或方案記錄)，以及對各種方案均有計畫與報告，工作者也通過這些顯示出他工作的內涵。

(3)評鑑(evaluation)：督導定期依照所訂定標準(這是雙方所同意的)，個別向工作者實施工作評鑑。評鑑的目的是①在於鼓勵：讓工作員更肯定自己，②作為改正的根據：沒有一個人是完全的，都是從錯誤中學習而成長，因此督導有責任幫助他看到：那些是他工作的優點，那些是缺點，原因何在，如何改進；督導做評鑑決不是要把工作者打跨，而是要幫助他成長得更美。

(4)改正錯誤(correcting performance)：評鑑過程中發現工作者一些優劣外，良好部份應予以鼓勵，但缺點需要

糾正，因此督導需要訂出改正計畫與期間。

(三)組織 (organizing)：「組織」之目的在於幫助成員明瞭其上下關係，每一個成員應向誰負責？以及誰應對他負責？當這種線點關係清楚之後他的工作會方便些，但若組織發生功效必須要注意以下三點：

(1)要強調授權 (delegation)。若要團體能完整、平順地發展，最重要是授權。有許多福利機構不能有效地發揮，乃因沒有授權之故，一切需要主管批准或同意，以致做主管的忙碌不堪，仍然積壓不少文件，而底下的却無事地待命着。特別是主管不在辦公室時，問題更大，即便是案主急着團團轉，但仍無濟於事。

當我們談到教授，事實上我們談到兩件事：一是給予責任 (responsibilities)，另一是給予權力 (authority)。有的機構只賦予責任，但不給予權利。這是不可能的，也很難發揮功效。責任與權力是相互的，只有兩者相對的授予才能發揮效力。沒有權力的責任，事事均得請示上級，無法發揮他的創造力，同時也造成工作者不敢負責，而往往以推或拖的方式面對問題或責任，這樣就產生了我們的常諺：「不做不錯，多做多錯，看看上級怎麼說！」若督導要授權，那麼就要給他責任與權力。權力乃因責任而來。若是這種工作者就有成就感，而且敢面對；而督導可以減少一些例行公事。有時督導（或主管）要說：我不信任他，如何予以授權？但我們需要問，若沒有信心，當時為什麼請他來呢？予其說建立不信任關係，不如說督導應爭取選擇工作者（或參於意見）的權利。另外信任是從工作關係中培養的，從有限的授權到加強授權。

另外，授權亦是訓練的過程。每一個社會工作者就像一塊尚未磨研的金鋼鑽，經過慢慢磨鍊，可以變成發亮的金鋼鑽。問題是，督導有沒耐性及方法來訓練她，授權的過程亦是一種訓練方法。

授權除賦予責任（包括職位、工作內容），與權力（因職位而來之權柄）外，尚要注意這種授權是可計算的 (Accountability)。授權內容包括兩方面：一是技術性工作，另一是經常性及重複性的工作。但最後的決定 (final management decision) 即政策決定，以及特殊性（或突發性）工作不在授權之內。換言之，要訂出授權範圍。

(2)訂定上下關係——即所謂組織圖或組織結構。它的目的有：

- (a) 曉得有那種的職員 (type of staffing)
- (b) 每一個人曉得她的位置。
- (c) 他對誰負責，誰對我負責即所謂 line-relationship 健全機構是每一位工作者（或職員）只有一位主管，這稱謂的關係 (line relationship)，只對他負責。但有一些人是協助關係，只供諮詢或意見，但沒有決定權，這稱謂參謀關係 (staff relationship)。
- (d) 每一職位有清楚的工作責任。

(四) 計畫：目的是幫助工作者把工作做好，而且是使用最少的時間，最少的精力來達成工作的任務，為要達到這個目的需要有良好的可行的計畫。而計畫是依據需要而定的。有了需要才能回答如何來滿足需要，因而能訂定目標與策略。一個良好的計畫包括以下的活動：

- (1) 預測 (fore casting)：所謂預測是指一個主管（或督導）能估計或預測未來的狀況或可能發生的事務。預測是依據他所訂定的目標，並依據目標瞭解未來狀況及可能會產生的問題。因此預測必是假設性的。
 - (2) 訂定目標 (developing objectives) 主要依據需要來訂定出目標（如面對需要我該達成什麼？）。
 - (3) 訂定計畫表 (programming) 即依據目標及優先次序而寫出行動的步驟。
 - (4) 決定預算 (budgeting)。任何目的之達成需要經費的配合，因此我們需要明白為達成該項行動應配合的經費。
 - (5) 決定行程程序 (developing procedure)。有了計畫表之後我們可以再劃分成詳細步驟來做為行動的依據。
- 總之計畫不但能幫助我們把工作做好，而且能節省時間與精力。一個良好的督導必定是一個能够計畫的人。

諮詢與督導

壹、前言

專業社會工作的服務方法，基本上可分成直接服務(Direct Service)與間接服務(Indirect Service)兩種。直接服務，一般而言包括以個人為對象的個案工作；以一個團體為對象的社會團體工作；以一個社區為對象的社區組織與社區發展，或通稱社區社會工作；以及以家庭為對象的家庭社會工作等。在間接服務方面，專業社會工作者所使用的方法包括：社會福利行政、社會政策、社會方案設計、社會工作研究、社會工作方案評估、社會工作督導與社會工作諮詢等。

把社會工作諮詢列為專業社會工作服務中的間接服務，是近年來的事，這與社會問題的日益複雜、多樣性，以及整體性的社會工作(Holistic Approach of Social Work)發展趨勢，有着密切的關係。隨著工業社會的膨脹發展，社會問題的發生，越來越嚴重，而社會問題的性質以及型態，也越來越趨於複雜，社會工作站在解決以及預防社會問題的最前線，深深感到社會問題的消滅，並非任何一項專業服務就能够順利完成，社會工作遂走向科際整合、整體性以及綜合性的合作和協調方向，以不同的專業、特長和觀點，共同為案主提供最有效的服務。一個少年犯罪，他個人的問題可能同時牽涉到犯罪學、心理衛生學、精神醫學、教育學、社會學、發展心理學……等等各個不同的層面；一名胃潰瘍的患者，也可能關係到家庭、婚姻、子女、職業、金錢等不同領域。我們不能否認人並非萬能，任何的一門專業都將受到其特殊的教育以及訓練背景的影響，而有著某一方面的限制，而諮詢工作，就在一個這樣的認識下，逐漸被接受成為專業服務的其中一個方法。然而，社會工作諮詢在國內還未受到重視，雖然目前很多機構都有邀請大專院校的教授當作顧問(即被諮詢者，Consultant)，但大部份的情況是徒有其名而無其實，當然這牽涉到的問題有很多，並非筆者個人可以了解，至於筆者作此文的目的，只在於深感受有關諮詢工作的中文文獻有限，而希望透過此文，一方面可以幫助自己對社會工作諮詢有更多的認識，另外也希望在僅有的少數幾篇文獻中，能多添一篇不成熟的報告，以收拋磚引玉之效。

貳、有關社會工作諮詢的一些概念

一、定義

有關諮詢的定義很多，不同的專業，對諮詢所下的定義，也偏向不同的重點。不過對於諮詢的特性及基本要素，却是一致的，現介紹數則如下：

(一)韋氏字典對「諮詢」一詞的界定是：「諮詢是一種商議或商討行爲，磋商的目的在於透過對事物的商討，有關意見的交換，以達增廣見聞 (Information)，獲取建議 (advice) 的目標。」(尤信昌1978: 18)

(二)巴特雷德，哈利德 (Bartlett, H. M. 1942) 則認為：「諮詢是一種被諮詢者 (Consultee) 和諮詢者 (Consultant) 分擔思考的過程，經由此過程以增長諮詢者的見識，強化其對問題的處理能力，而有關諮詢結論的取捨與實施之責任，則歸於諮詢者本身。」(尤信昌1978: 18)

(三)姚卓英在其「社會個案工作原理與實施」中，對諮詢的定義是：「諮詢是一種相互的行爲，透過專業的關係，由一資深專業人員，對另一個人關於專業範圍內之特種問題，提供勸告或商討服務。此人對這種勸告或商討的意見，有接受或不接受之自由。這種服務的目的，是在增加個人的智識，和加深他對這種問題的了解，以便獲得圓滿解決。」(姚卓英1976: 377)

(四)尤信昌在討論心理衛生諮詢時，把諮詢界定為：「諮詢是在固定的範圍內 (defined area)，針對特定的問題來尋求磋商或提供建議的一種方法，對磋商的結論或建議則尊重諮詢者 (consultee) 的立場，由其自行決定採納與否。這一工作的主要目的在於增長諮詢者的知識與了解，以利其解決問題。工作的進行是透過專業關係的應用，它是一種雙方的互動過程，而不是單向的行爲。」(尤信昌1978: 19)

(五)在討論社會工作諮詢一詞，雷普博於社會工作百科全書內，所下的定義是：「社會工作諮詢是一種解決問題的專業方法。這種方法包括一個有限的時間內，對於某些要達成的目標，透過知識較深的專家即諮詢者和知識較淺的專家工

作者即被諮詢者之間的契約關係，以解決問題。諮詢的目的在於增進被諮詢者的知識和技術，以加強其專業角色功能的能力，以及修正其專業態度和行為，以解決工作上的特殊問題或增強其工作表現。」（Lydia Rapoport 1977:193）

※本文把Consultant一律譯作諮詢者，Consultee譯作被諮詢者，尤信昌先生的翻譯則剛好相反，為免混亂起見，特此說明。

（六）廖榮利認為：「諮詢在社會工作專業活動中，可說是一種問題發現的一種程序，它是由一位（或數位）專業知識和經驗深厚的諮詢者或專家向一位或數位新進的或基層的工作人員提供所須的資料和輔助，期能增強受諮詢者的專業職責。至於諮詢的內容在於增進受諮詢者的專業知識和操作技術，修正其專業態度和行為表現。因此諮詢的結果，能使受諮詢者增進對問題的解決和一般工作能力，以達成比較高度的專業服務的功效，所以，諮詢是確保工作進行和工作素質的方法之一。」（廖榮利 1980:139）

綜合上述各則定義，我們可以把社會工作諮詢的意義，歸納為：

社會工作諮詢是一個解決問題的過程，在這個過程中，透過資深的諮詢者和被諮詢者之間的雙向互動，提供其專業上的知識和技術，以增進被諮詢者的專業服務效能。

二、諮詢的理論基礎

諮詢的理論基礎，主要是建立在下列三個假設之上：

（一）在機構及工作人員需要的範圍內，諮詢者較被諮詢者有更多的知識，並以有用的形式傳達給被諮詢者。

（二）諮詢者能幫助被諮詢者改進其技術的應用，或獲取新的技術，使其工作表現更佳。

（三）被諮詢者透過澄清其思維，堅持其觀念，以及界定其治療目標和宗旨，能適用此過程來增強他的照顧功能。諮詢可能會帶來被諮詢者對其所做所為，更為肯定，以及認清其努力中的缺失等結果。心理的支持，對工作者思考的選擇性測驗，和專業人員在集中目標（goal-focused）時而帶來的創造性的互動結果，皆為諮詢過程中的重要產物。（Skidmore Thackeray 1964:303）

事實上，由於諮詢是提供知識與技術給另一門專業的協助過程，例如社會工作者提供病人的家庭及社會背景的资料

予醫師，或精神科醫師提供學童的身心發展的知識讓教師們了解等，我們很難替「諮詢」本身界定明確的理論體系或基礎，因為本質上，「諮詢不屬於任何一門學科的範圍，諮詢者本身的專業學科，就是諮詢的知識、技術和科學基礎的依據。」(Skidmore Thackeray 1964:303)

三、諮詢的目標

一個諮詢過程的建立以及諮詢關係的產生，無論在諮詢者或被諮詢者方面，都有某一方面的期許並希望完成，這些期許或目標焦點往往放在問題解決的程序上，因此諮詢的目標，可以說是問題解決導向(Problem-solving Orientation)的目標，以諮詢者的專業知識、技術和經驗，提供被諮詢者在觀念上、行動上的一些具體實際可行的方法，以求在知識、技術上作出改變以及突破。廖榮利在討論此一問題時，提出了八項諮詢的目標：

- (一)使受諮詢者產生自動自發的行動，並對他本身的各種行為負責。
- (二)使受諮詢者增進能力，以從較明智的決策和自動引導。
- (三)使受諮詢者成為有分析和評判能力的專業人員，以對他人有敏銳的感受和適切的反應。
- (四)使受諮詢者充實應具備的知識和技術，進而能適切有效的處理或解決問題。
- (五)使受諮詢者能以較具彈性或應變與明智的方法，去適應新的問題或情境。
- (六)使受諮詢者能裝備面對和處理問題的內在潛能，並能富有創造性和舒適地適用其原有的工作經驗。
- (七)使受諮詢者在各項專業服務過程上，均能意願和有效地與旁人合作與協調的工作態度與行動表現。
- (八)使受諮詢者的工作動機，並非為了獲取他人的贊賞而已，而是為了自動實現與社會職責感的達成。(廖榮利 1980:144)

從上述的各項目標來看，諮詢的功用並不光在知識與技術的獲取和問題解決能力的增強，更在被諮詢者的工作態度、人際關係、價值觀念、工作動機、適應能力、自我實現等各個方面，作出改變。諮詢經常被視作是一種間接幫助案主的有效方法，因為它對直接給案主提供協助的被諮詢者(工作員)，予以幫助(Morales Sheafor 1977:129)。而且

事實上，諮詢的最大受益者，就是案主本身（Rapoport 1977:194），如果對這點認識不夠，諮詢的功用以及其所達成的目標，還是有限的。

叁、諮詢的原則

正如筆者在前言所述，現代社會的種種問題日趨複雜，社會問題的多樣性使得各門專業服務體認到一個事實，任何一門的專業知識和服務功能有限，不能解決所有的問題。知識專門化的結果，使每一門學科都在其本身的專業體系內鑽研，而忽略了某一方面的重要因素，於是科際的整合以及團隊的工作（Teamwork）遂成爲八十年代人類服務（Human Service）的突破性發展，因此，諮詢成爲不可或缺的一項重要服務方面。

雖然，諮詢服務的地位日益受到重視，可是諮詢對工作成果卻不具備任何行政上的權威，也就是說，工作的好壞，諮詢者不用負擔任何的責任。（Rapoport 1977:194 廖榮利 1980:142）諮詢者的權威只是在諮詢的過程時，他／她所擁有的知識和技術的提供，而這個權威的使用，它只有在被諮詢者的機構，獲取行政單位的認同，方才生效（Rapoport 1977:194）。諮詢者和被諮詢者之間的關係，通常是自願和合作的，他／她們彼此沒有任何的約束力，被諮詢者必須能自由的接受或拒絕諮詢者的服務，（Rapoport 1977:194; Skidmore Thackeray 1964:304）因此，雖然主動發掘（entreach）是諮詢者獲取機構行政單位接納的其中一種方式，但他／她們之間的關係，還是在機構認可之後，方才產生（Kadushin 1977:91~100）。此種特殊的關係，是諮詢有別於督導訓練、諮商（Counseling）及行政管理的重要依據。

諮詢的內容可能著重於個案問題、政策發展、個案計畫，或行政問題等方面，又例如 Rapoport（雷普博）所指出社會工作者在諮詢時，往往被要求提供有關人格動力與會談技巧，以及個人需要、社會需求和社會資源等課題，與別的專業人員如護士、牧師、教師等分享交流，（Rapoport 1977:193）諮詢者的角色只是停留在其分析問題的客觀性以及資料的正確性上面，諮詢者對被諮詢者的工作，不作任何判斷或評價。（Rapoport 1977:194; Skidmore Thackeray 1964:304）因此，使被諮詢者在一種自主、舒適、鼓勵、支持以及意願的情境中，產生主動的學習和改變，並付諸經

常的行動表現，才是諮詢的價值所在，也是諮詢的一個重要原則。（廖榮利1979:172;1980:144）

基於上述的了解，一名諮詢者的基本精神，可由英文 CONSULTANT 的每個字母為首拼成之字彙中，加以了解（廖榮利1980:140）：

- Candar（公平率直）
- Objectivity（客觀的態度）
- New Concepts（新穎的觀念）
- Special Skills（特殊的技術）
- Unders Tand（深入了解）
- Loiaison（充分連繫）
- Techniques（技術）
- Allied Experience（相關領域的經驗）
- New Outlook（新的展望）
- Team Work（團隊工作的精神）

肆、諮詢的類型（types of Consultation）

文獻中討論諮詢的類型有很多，然而基於不同的領域，往往有不同的分類，Kadushin指出Mc Clung Stunden（1972）曾對諮詢作出七種分類Caplan（1970）四種，Haylett Rapoport（1964）有三種，MacLennan，Quinn Schroedtr（1971）有二種。（Kadushin 1977:67）我國廖榮利把社會工作諮詢分作六種（廖榮利 1979:173~174），後修改為成五種（廖榮利1980:142~143），但不論把諮詢分作幾種類型，內容都大同小異，筆者在這裏提出Kadushin，依據Caplan（1970）的四種分類，作一討論。（Kadushin 1977: 67~81）

一、以案主為中心的個案諮詢 (Client-Centered Case Consultation)

這一類型的諮詢工作內容是被諮詢者在處理特殊個案時所遭遇的困難為主體，「諮詢者的幫助在於透過其特別的知識和技術，為案主的問題性質，作出專家的意見，並引導被諮詢者該如何處理此一個案。諮詢的主要目標在諮詢者與被諮詢者溝通此案主如何受到幫助。」(Caplan 1970:32)而諮詢工作的次目標在增加被諮詢者的知識與技術，以期被諮詢者能對案主提供更有效的服務。

二、以被諮詢者為中心的個案諮詢 (Consultee-Centered Case Consultation)

雖然諮詢的內容還是偏重在個案或案主的問題上，此類型中的諮詢者把注意力集中在被諮詢者在面對個案時所感到的困難的性質，並嘗試協助被諮詢者解決其困難。目標人物是被諮詢者，而非案主。此類型諮詢的主要目標在修正被諮詢者的態度與行為，因而使他能更有效地協助案主，然而後者卻是次目標。換言之，諮詢的重點在增強被諮詢者的自我認知和自我了解能力。

三、以方案為中心的行政諮詢 (Program-Centered Administrative Consultation)

諮詢的內容落在計畫及行政的領域——如何建立一個新的方案或如何改善現行的方案。改變的目標在於機構本身，包括它的功能、方案以及行政體系。了解整個組織的結構、內部的作業、行政的制度、人員間的互動關係，對機構的行政過程和社會動力系統，作出直接的計畫、修正、與推行，作出改變的計畫，此類型的諮詢往往是最具預防功效的一種。

四、以被諮詢者為中心的行政諮詢 (Consultee-Centered Administration Consultation)

雖然諮詢的內容仍然在機構的方案與行政體系，改變的目標卻在諮詢者身上。諮詢者應用對社會系統、機構行政、複雜的組織和科層化現象、正式與非正式組織結構、組織由溝通與決策的型態等專門知識、協助被諮詢者精悉計畫的擬定，以及在機構中的人際關係互動之處理等問題，並作有計畫的改變。

以上簡述Caplan的四種類型，雖然以心理衛生諮詢，作為其討論基礎，但由於它具有綜合性意義，其他的專業，也廣為應用。至於社會工作諮詢的種類，根據廖榮利（1980）分成下列五種：（廖榮利1980:142-143）

- (一)以「計畫」為中心的諮詢（Program Oriented Consultation）：即協助受諮詢者設計某些方案或工作計畫者。
- (二)以「行政」為中心的諮詢（Administrative Oriented Consultation）：即對行政程序上的問題為中心的諮詢。
- (三)以「個案」為中心的諮詢（Case Oriented Consultation）：即對服務案主的程序為主的諮詢。
- (四)以「支持」為中心的諮詢（Supportive Oriented Consultation）：即對工作情緒與信心之支持的諮詢。
- (五)以「研究」為中心的諮詢（Research Oriented Consultation）：即對工作的評價研究為主的諮詢。

伍、諮詢的程序

諮詢的程序通常是在一定的時間內，目標取向以及階段性發展的一個交互過程。它包括了資料的搜集，問題和需要的鑑定和評價，以及對可行解決方法的形式化和執行等步驟。（Rapoport 1977:195）

事實上，諮詢往往需要事前週詳的計畫以及商議。作為一名外來者（Outsider），諮詢者進入被諮詢者的體系內，無論是諮詢者、被諮詢者，甚至該體系內的每一名相關份子，包括督導員、行政主管，或專業工作人員，都會面臨某程度上的顧慮，這些顧慮如果未能事前作好溝通，將引起份子間的焦慮以及不適應的感覺產生，例如督導員恐怕諮詢者會和他／她唱反調；專業工作人員如面臨督導員和諮詢者對同一問題有不同的看法時，將不知從何取捨；又例如行政主管人員焦慮於組織內的缺點，將暴露給這名外來的「陌生人」知道等等，這些種種因素都可能成為諮詢工作的阻礙而影響諮詢的進行，甚至將成為排拒力量，在這種情況下，諮詢是沒有任何意義的。因此，在諮詢進行以前，諮詢者和被諮詢機構的各單位有關人員，進行詳細的討論、商議，交換彼此的期待和責任的明朗化，繼續澄清觀點以及重新界定，認識彼此的要求，從而建立契約，這是十分重要的。

Rapoport把諮詢的程序，分作四個階段，分別是預備階段（Preparatory phase）、開始階段（Beginning phase）

• 中間或問題解決階級 (Middle or Problem-Solving Phase) 以及結束 (Termination)。(Rapoport 1977:195)
eadushin則把諮詢的程序，分作七個步驟，包括：接觸 (Contact)：進入 (Entry)：契約 (Contract)：預備 (Preparing)：開始 (Beginning)：工作進行 (Working through) 以及結束 (Termination)。(Kadushin 1977:9-182) Rapoport的四個階段，事實上已包括Kadushin的七個步驟，只是Kadushin把它分得更細，討論得更加深入，筆者在這裏，把Rapoport的四個階段，簡單的作一個介紹。

(一) 準備階段：包括諮詢者和被諮詢者互相的探研以及商議，最終建立一初步的服務契約。

(二) 開始階段：諮詢者把契約的內容，作更詳盡的澄清，更進而界定他／她的角色和限制。在這階段內的主要工作是被諮詢者透過對諮詢者重覆地測驗其應用性以及值得信賴的程度，並經由此建立一正向及朝向目標的工作關係。

(三) 中間階段：焦點在問題的解決。此階段中要完成的工作是對問題的具體知覺和鑑定，有系統的探研可能解決之方法，作出決定後即實際行動。

(四) 結束：在雙方同意之下，並對某一特別問題，作出解決後，諮詢便告一段落。諮詢者與整個被諮詢體系的關係依然存在，但諮詢者與被諮詢者的關係，卻就此而結束，直到下一個問題再產生，被諮詢者尋求諮詢者時，關係再重新開始。

陸、結 語

台灣的社會工作正在起步階段，在人力的短缺以及面對錯綜複雜的社會問題之下，欲求服務水準的提高，諮詢是一項不可忽略的專業服務方法，我們了解到沒有任何一門專業學科是「活神仙」，在為人類服務的領域內，不同學科的互相協調合作，以他人之長補一己之短，將是我們日後努力的方向。諮詢的精神建立在一個民主、開放、自動自發、虛心接受他人意見的基礎之上，如果一個機構的主管，或者整個社會風氣，仍然固步自封，守著本位主義，惟恐暴露弱點，

有失體面，那麼，諮詢的工作將流於徒有其名而無其實，甚至諮詢成爲雙方爲求名利的工具，這將是每一名有志於人類服務的同仁，一項嚴峻的考驗和挑戰。

參考文獻

1. 尤信昌：心理衛生「諮詢」的方法與原則。於林憲編，社區心理衛生。臺北：水牛出版社，1978，頁17——30。
2. 姚卓英：社會個案工作原理與實施。臺北：正中書局，1976（二版）。
3. 廖榮利：社會工作概論。臺北：作者自印，1979，（三版）。
4. 廖榮利：督導技術。臺北：中華民國社區發展研究訓練中心，1980。
5. Kadushin, A. Consultation in Social Work. New York: Columbia University Press, 1977.
6. Kaslow and Associates. Supervision, Consultation, and Staff Training in the Helping Professions. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1978.
7. Lounsbury, J.W. & Hall, D.Q. Supervision and Consultation Conflicts in the Day-Care Licensing Role. Social Service Review, 50 (Sept, 1976) PP. 515-523.
8. Mannino, F. V.; MacLennan, B. W. and Shore, M. F. The Practice of mental Health Consultation. New York: Gardner Press, INC., 1975.
9. Morales, A. and Shearor, B. w. Social Work: A Profession of Many Faces. Boston: Allyn & Bacon, INC., 1977.
10. Rapoport, L. Consultation in Social Work. In Encyclopedia of Social Work, vol, XLIV, 1977.
11. Skidmore, R. A. and Thackeray, M. G. Introduction to Social work. New York: Appleton-Century-Crofts, 1904.
- Williams, M. The Problem Profile Technique in Consultation. Social Work, 16 (July, 1971), PP. 52-59.

對義工督導

這兩年來政府及民間機構非常強調使用義工，這是非常好的現象；一方面這象徵着有更多人關懷社會需要並由於參與社會中的福利而更認同他是社會中的一份。另一方面也幫助社會機構不斷擴充的危機，幫助機構省下一筆不少人事費。但是我們對義工使用方面採取這份樂觀及萬能態度，而忽略了義工督導及研究它的有限性，這些都會對義工的使用帶來隱憂。本文主要是介紹義工的特性如何來督導義工。

爲何有的機構使用義工，有的則不

傳統的看法，義工乃是抱着慈善爲懷，樂善好施的觀念。聖經亦表示「施比受更爲有福」，由此在人的一生當中做一點「施」事或慈善工作，因此義工常以爲只是單方的施與。

另一方面，特別是站在社會服務機構方面，以爲義工只是在減輕受薪職員或專業人士的負擔；我是做爲權充補以空缺——以義工來彌補正常員工之需，看義工爲廉價的同工看待。

在東方社會裏尚有一些觀念，以爲義工乃是一些不愁吃，不愁穿，有空閒時間的人，爲消耗他們的時間所從事的一些休閒活動。但近代的人對義工服務的看法有不同的理解。現代人從事義工乃由於他相信：

- ① 他有充份社會責任觀念，認爲社會的好壞他有責任，他必須參與改良及服務的工作。並藉着義工服務能供獻於社會。
- ② 他相信人人平等，每一個人均有享有同等的尊嚴與權利——他有參與之權，亦有促社會改進之能力。他不以「己有」爲滿足，更期望其他人亦能獲得。
- ③ 他相信義工是人能充份使用及發揮創造者所賦予能力之機會。他能把他所有的天賦發揚出來，而盡社會中一分子的

責任。

④他相信義工亦是人類本性發揮之所。現代人的天性被今日趨向複雜的社會情況所埋沒。藉着義工的服務再次把人性光輝表揚出來。

⑤他相信適應義工的服務能够滿足人基本的需要，特別是歸屬感、成就感，以及愛與被愛，等這些基本需要都在服務過程中得到滿足。

總而言之，一般人相信參於義工服務的過程中，義工可以得到：

①寓成長於力行。透過實際的參與及各項的服務，而有機會真實的學習到及體驗到人生經驗。而且藉此經驗有機會來改善自我，以達到個人之均衡發展。

②施援手予關懷。協助社會工作者或其他從事人羣服務（Human service）的專業人員來加強其服務的目的——特別是關懷那些需要他幫助的人，並培養他們自我照顧及發展的能力。

③增進友誼機會及善用時間。義工服務亦是一種社交圈子的擴大，通過義工服務，知悉一些志同道合的朋友而建立深厚的友誼。同時參與義工服務的人，不知不覺中把自己訓練得成爲一個能善用時間的人（他必須學習如何來安排他有限的時間）。

④盡責任助建設。通常義工服務來彌補或改善社會制度中的一些漏洞（例如一些社會問題），並且與專業人員攜手來共同建設完美的社會（至少目標是這樣），而能够盡上社會公民的責任。

但是今天社會服務機構並不一定都用義工，有的機構對義工甚而抱敬而遠之的態度。一般而言，機構使用義工乃因義工對機構有好處，其理由有：

①機構經費不充裕，若使用義工可以幫助機構節省經費。

②機構的服務項目很多，常常感到人力不足。義工成爲社會服務機構最忠實的人力資源，協助機構達成任務。

③機構專業人員從訓練機構義工過程當中，有機會與義工交換意見，切磋琢磨，修正其誤差，進而提高工作者的專業

素質以及成就感。

④機構使用義工，可為社會培養服務人才，以便他日能為自己社會提供更大的服務，並進而改善社會風氣，擴大社會服務範圍。

⑤義工常是當地人或與受者背景相類似，比較容易認同減少一些障礙。

但亦有一些機構不用義工，因為他們以為義工可能為機構帶來一些困擾，他們所持理由有如下述：

①對義工的訓練需耗費較多的時間與人力，這對機構而言是一項負擔（甚至重担，例如沒有人能施予訓練）。亦便是給予訓練，不一定達到訓練的效果。

②義工不是專業人員（Professional worker），故不容易遵守專業倫理（例如保密、隱私權），甚至不容易達到所需求的服務標準（例如不敢使用懲罰）。

③義工不易接受正式規則的管理與約束。機構常顧慮到可能產生：請義工容易，送義工難的情形發生。

④義工服務動機不一定都是很單純（例如作為政治搭板或為建立自己聲望，或為推銷其商品）。故易為社會服務機構帶來一些困擾。

⑤義工本身有正當職業與家庭，有時很難提出一完整的時間，專心為機構服務。

義工與專任人員

義工是與專任人員同工的。理論上是朝同一目標共同努力的。但是亦有些機構雙方不能配合，反而使機構目標不能達成，因此我們需要以白雙方的態度：

(一)專任人員對義工正面的態度：

①認為義工可以協助求助者滿足他的需要，並因額外人力的參與可使服務範圍擴大。

②從教導義工過程中，專任工作人員可以得到成就感的滿足。

- ③專任人員樂意幫助義工以提高服務素質。
- ④專任人員從義工身上得到支持與友情。

在這裏所謂的專任人員，並不一定是受過專業訓練的人員，而是指在機構中全時間工作且支薪的工作人員。

(二)專任人員對義工員面態度：

- ①專任人員害怕義工會取代自己的工作，而自己反倒失去職業。特別義工的熱心、熱情，對業主的瞭解與受歡迎，反而引起專任人員負作用。
- ②專任人員害怕所表現的反面不如義工。
- ③害怕義工對機構職責分配不清楚，容易輕易承諾業主（或求助者），而致專任人員需要承擔責任。
- ④專任人員害怕失去地位。如義工熱心聯絡、協助及關心業主，而業主又對義工心存感激，使得工作人員不知如何自處。

(三)義工對專任人員正面態度。

- ①義工認為專任人員可以幫助他解決難題——專任人員是義工隨時的幫助。
- ②專任人員可以滿足義工工作上的需要。
- ③專任人員比較能同情義工的辛勞。
- ④當義工工作情緒低沉，或對工作逐漸失去興趣時，專任人員可以幫助他持之以恆。
- ⑤專任人員懂得欣賞義工所做的事，使義工有被重視的感覺。

(四)義工對專任人員負面態度。

- ①義工覺得沒有安全感。義工自覺自己專業程度不夠，愈做愈感到所知有限，什麼都不懂，而感到自卑。
- ②義工覺得專任人員很忙，沒有機會與他們一起坐下來討論。討論時專任人員也習慣用專業術語談論，但義工不一定瞭解而有格格不入之感覺。

- ③義工對專任人員沒有絕對的信心——因當他需要協助時專任人員不一定能提供。
 - ④義工覺得專任人員高高在上不易接近。
 - ⑤義工覺得專任人員（尤其是專業人員）過於理想化，且空有理想不能切合實際。
- 義工督導需要瞭解雙方態度，在他督導過程中多使用正面性而減低負面性態度。

義工與機構關係

- (1)義工與機構的關係是如何呢？依照機構使用義工的方式，可以分成三種模式：
- 義工永遠在機構之外。

義工的需要用專業人員決定，並且由專業人員招募。但這些決定招募不必經過機構的同意與支持，只是專業人員個人的需要與興趣，同時所招募的人員也是透過他個人的關係。當這個人離開了機構或調職了，義工也就不繼續存在了。（如下圖A）

這種義工制度，機構所表達的是：

- ①機構對義工沒有任何政策。
- ②機構對義工沒有任何接受（即義工難以對機構任同）。
- (2)個別義工和機構聯繫。

個別義工來機構與機構接洽，表示他們有意願擔任義工。專業人員被機構要求使用義工（他事先沒有瞭解或策劃）。義工服務滿足與否決定於個別的關係，義工興趣減低了就離開；或機構所需求人力問題解決了，就不再使用義工；義工扮演像消防隊員的角色。

這模式特徵是：

- ①機構很容易把困難推給義工。

- ②對義工很少做訓練及培養工作。
- ③有需要時才用，沒有需要就丟開。（如圖B）
- ③義工是機構功能的一部份。

使用義工是機構基本的政策，甚致有一部門或專人來負責義工（政策、徵選、訓練，以及連繫）。義工的使用為機構普遍承認，並成為機構中計畫的一部份，它是完全被認同的。這種情況下使用義工有以下特點：

- ①它是有計畫地使用義工。
- ②義工成為機構中的一部份，故他認同機構（我們的……）。
- ③義工的想法、看法有機會表達出來。
- ④義工在機構中有特定的功能。

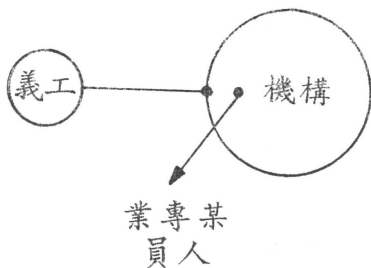
督導需要努力，使義工的服務能提升到第三模式（即義工是機構的一部份）。這樣，義工才能充分發揮他的功能。（如圖C）

督導的功能

（一）義工督導主要是給於支持。

即協助義工能在他服務過程中完成其任務，給予「機會」發展他自己；在困難中給予「協助」；以及適時提供資料。

- ①督導需要支持幫助義工成長——從他的經歷、人格、以及人際關係。
- ②幫助義工的服務技巧能够有效地發揮，以達成其任務。
- ③澄清義工所扮演角色，並提供良好溝通管道。
- ④根據義工需要而給予支持，而不是——或不變的。



A

(二)對義工的訓練，主要不是要把它訓練成專業的工作人員，而是希望通過訓練，每一位義工能够達到：

①他能勝任愉快地從事某特定項目的服務。例如接電話的技術（從事電話服務），基本急救常識與技巧（急救員）等。

②協助義工保持強烈服務動機，使之不因時間的過去而沖淡他服務的願望。不斷給與打氣鼓勵，讓義工看到他的貢獻與存在價值。

③溝通的工作。若要讓義工繼續服務下去，必須讓機構當局與義工間沒有間隔；義工明白機構政策及服務方式，而機構曉得義工興趣所在。

④有計畫的訓練。決不是填鴨式或一曝十寒式訓練，而是有計畫經常的訓練。

(五)義工需要刺激與挑戰：

(1)從工作成果的認同中得到刺激。

(2)分享專任工作人員的評語與謝意中得到鼓勵。

(3)義工彼此分享討論中，來評價義工服務的意義。

(4)從經常不斷地訓練（甚至某層度的嚴格訓練——例如童子軍本章訓練——）中得到新力量。

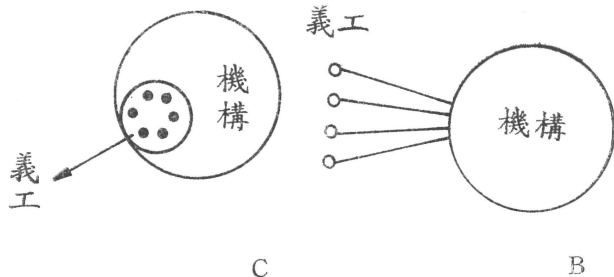
(5)從賦予新任務（合乎義工能力）中得到挑戰。

(6)有一套合適獎懲辦法（特別是有形獎勵）來幫助義工肯定他的工作。

(六)督導有責任提供必須要的知識，資源與行政上的幫助。

(七)給於工作技巧的訓練重於單純理論的訓練。

(八)義工曉得他對誰負責——義工不應單獨作戰（更不應該單獨負責），他應隨時可得到諮詢與支持。



(九)隨時瞭解義工情緒變化而給與疏導。

(十)明白義工離開原因，並盡力協助避免或克服。一般而言義工離職普遍原因有以下幾點：

- (1)對機構過份期待——想得太美，或機構過度的宣傳，或機構過份理想代而與事實有相當差距。
- (2)義工不為團體所接受——包括義工羣，或機構同人，由此他無法建立認同感。
- (3)義工沒有得到適當的刺激（工作內容或訓練），因而感到乏味而離開。
- (4)個人的原因——例如功課太忙，家庭的壓力等。
- (5)工作瑣碎，不能立即看到功效。
- (6)機構對於義工過度使用，致使義工生活失去平衡。

評估在社會工作督導上之應用

十多年來，台灣的經濟發展頗為迅速，間接的，亦帶動整個社會的發展，而隨著社會的發展，社會結構亦逐漸在變遷中，在變遷的過程中，產生許多的社會問題，造成社會上極大的困擾。近如李師科搶劫案，又如青少年犯罪問題、家庭問題……等均對個人、家庭、社會有極大負面的影響。為了解決這些社會問題，除了必須在鉅視面透過政策的制定或修正，社會風氣之改善……等方式著手外，相當重要的，乃是經由助人專業的實施，協助這些導致問題產生的個人或團體，面對並解決其困擾以緩解問題之惡化，進而改善或解決社會問題。

助人專業之重要性，已如上述。而社會工作正是此助人專業之一環。然而衡諸現勢，社會工作並未受到其應有的重視，而使得專業的發展產生若干的障礙（例如：經費困難……等），影響此一現況的因素很多，無可否認的，社會工作之工作績效，專業權威未被認可乃是其中之一大要素。

面對此一問題，重視社會工作評估，確為解決方法之一，因為經由有效的評估，一方面可以提高社會工作人員的服務品質，經由工作的有效性獲得社會的認可，另一方面，評估可以幫助機構及督導在資源、行政……等方面的限制下，有效的運用人力、物力、財力以達工作的目標，以滿足機構、組織，甚而社會大眾之期望贏取外界之認可促進專業之發展。

本文有鑑於評估在社會工作之重要性，乃試圖探討「評估在社會工作督導上之應用」冀能對實務工作者，略有助益。茲針對評估的定義、功能、抗拒的因素、評估的原則、方法及提出一評估的大綱等主題分述如下：

壹、評估的定義

根據雲五社會科學辭典「心理學」之看法，評估乃是用以描述和判斷下列三項事實：(1)整個工作計畫，(2)工作程序

，③工作人員。評估的特色乃是一督導與工作人員共同合作，採用各種方法以進行評估的一個連續的過程。評估的方法包括：測驗法、評估量表法、問卷法、會談法……等。

社會福利辭典（*Dictionary of Social Welfare*）則認為：評估乃是對工作人員、部門、組織、工作過程、工作結果的一種正式的判定。

Schmidt d. Perry認為評估乃是在某一段時間內評估工作人員在工作中的所有功能。此為一個運用系統程序的過程，以信度和效度的方法決定工作人員達到機構對職位要求所達到的程度。

Peter則認為評估乃是對工作人員工作的一種實績調查（stock-taking）和回顧的機會，以了解整個工作如何成長，促使督導與工作人員致力於討論一般表現的模式。

綜上所述，個人認為：評估乃是對所有工作人員、整個工作過程，結果，部門或組織的一種回顧、判斷與展望。此乃經由工作人員與督導共同合作，採用適宜的方式（如評估討論會、量表評估……等），經過一段連續的過程，以決定工作人員是否達到機構對該職位之要求？達到的程度如何？並試圖經由此一評估的過程以協助工作人員、部門及機構獲得改善與成長。

在此特需聲明的是：本文的評估對象，係指社會工作人員而言。

貳、評估的功能

評估對工作人員、案主、督導及機構均具其價值，茲分述之——

一、對工作人員的價值：評估可以協助工作人員

1. 了解其立場，以降低其焦慮：評估可以協助工作人員了解機構的期望，了解與其他工作人員在工作績效上之比較標準，當工作人員對此了解愈多時，其對評估所引起的焦慮亦隨之降低。

2. 給予工作人員一個改變和成就的遠景（perspectives）……評估可使工作人員經由較具權威、能力、經驗、知識的督導

得到(a)明顯且明確的讚美，(b)知識工作預定的目標，(c)了解自己的優、缺點，且當工作人員承認自己的缺點時，他可透過督導的協助，更真實的面對現況，訂定真實可行的工作目標，以促進個人及專業的成長。

3. 協助工作人員更具學習動機，且對於學習的內容和目標更為清楚：通常，工作人員為了獲致良好的評估結果，則必須不斷的學習與改變，而此乃無形中增強其學習動機。而用以評估的標準，則幫助工作人員澄清其必須學習的特殊項目或活動；工作人員據此評估自己在工作上的缺點與不足，即能朝此方向再學習。

4. 協助工作人員建立自我評估的模式：當工作人員有意願學習自我評估時，督導可經由評估標準知識之傳授與評估討論會(evaluation conference)之進行，以協助工作人員增加對評估知識的了解，學習區分良好工作表現與劣等工作表現之效標(criteria)，如此工作人員經由學習獲得自我覺知(self-awareness)，進而建立其自我評估的模式，而工作人員能够自我評估其工作為一保證工作效率之重要表現。

二、對案主的價值：評估乃是對案主的福利。它促使案主避免接受持續不斷的不適合的服務，而獲得更佳的服務品質。

三、對機構的價值：

1. 評估工作人員的工作表現可指出機構行政需要變遷的事項：有時，評估的結果顯示，並非工作人員無法對機構負責，滿足機構的功能，而是機構無法與工作人員配合，此時，督導可根據評估的發現與有關的行政者溝通有關影響工作人員工作表現的行政程序問題，以促其改善、增進工作效率。

2. 對不同工作人員的評估可協助機構訂定一適當的在職訓練計畫及工作發展的程序：評估不同工作人員的表現可協助機構發現工作人員一致的缺點，共同的需要，而在職訓練計畫，即可朝此方向加強。

3. 評估可以協助機構發現具有特殊能力或工作技巧的工作人員，而使得機構在分派職務上達到人盡其才的目的。

4. 可協助機構提高選擇工作人員政策(即人員晉用)的效度。

5. 評估可經由獎懲增加工作人員的責任感，完成機構的目標，淘汰無效率的工作人員。

四、對督導的價值：

1. 督導可經由評估工作員的過程獲得自我評估的功能。
2. 督導藉著評估，較能了解工作員，欣賞其工作表現，同時亦較清楚日後之工作方向。

叁、抗拒評估的因素

雖然評估如此重要，然而衡諸社會工作實務界，實際且確切進行評估工作的情形並不多見，不禁令人懷疑，導致避免評估的因素有那些呢？在此特予探討：

1. 評估顯示督導與工作員地位的不同，而地位的不同增加了二者間的社會距離，二者間很難維持一同儕的同事關係；因評估而產生的獎懲功能更明顯的表示了督導者的權威而致使部份督導不願去評估工作員。
2. 對工作員的評估產生間接的對督導評估的效果：假如工作員表現不當，則表示督導未盡到適當教育工作員，提供所需知識的責任。

3. 評估可能引起工作員（下簡稱Wr）強烈的負面反應，如挫折、沮喪、敵意……等，督導（下簡稱Sr）一方面可擔心無法處理Wr的反應，一方面擔心Wr會因此而不喜歡他導致避免評估。

4. 評估與社會工作哲理相矛盾：社會工作哲理強調接納、支持、溫暖、非判斷（non-judgement），而評估則是直接的、批評的判斷工作員的表現，二者間的衝突，造成Sr督導情緒上的不舒服。

5. 負向評估可能導致高離職率或必須將Wr辭掉，失去Wr却必須使Sr承擔額外的負擔，例如：可能需在新、舊未銜接時承擔未結案的個案，必須重新再找一個新Wr，對新Wr做適應指導（orientation）……等。

雖然有這種種的因素影響Sr抗拒評估，然而評估仍是必須的。避免評估的後果，非但不能解決問題——Wr的問題仍不斷困擾督導Sr，反而使Wr繼續犯錯，且愈來愈熟練以錯誤的方式進行工作，結果問題更難處理。此外，無法適當的評估以資為有形或無形獎懲的依據，會使得表現良好的Wr不滿，Wr也不知如何滿足機構的期望，而導致工作士氣的

低落，是故，Sr應接納評估的必須性與合法性，認為自己有權且有信心進行評估，且相信若評估是基於「想協助Wr，Sr及機構發現並改進錯誤，以求進步與成長」之前提，則每一個Wr都會喜歡被評估。

肆、評估的原則

1. 評估必須是一連續的過程，而不只是一個偶然的事件：正式的評估討論會是由好幾次小型的討論會（conference）所得之小型的評估之總結。此種小型的討論會促使Wr對正式的評估討論會較有心理準備，以協助Wr降低其焦慮。

2. 進行評估之前，Sr需與Wr討論評估的程序：Sr與Wr討論之內容包括：(a)評估計畫於何時進行，(b)評估的標準及所需要的資料(c)Sr期待Wr有何種表現與貢獻，(d)將有那些人參與評估討論會，(e)評估的目標，(f)Wr需能有一段時間以準備評估工作，且在評估工作中，允許Wr在評估過程中積極的、建設性的參與，(g)提供評估的大綱（outline）予Wr，並給予澄清大綱內容之發問機會。

3. 評估必須在Sr與Wr的良好關係下進行溝通：雖然評估是根據事實而來的，但Wr可能覺得被批評而深感痛苦，此時Sr與Wr間正向的關係可緩解Wr的痛苦，且促使Wr較能接受批評為一建設性改變的基礎。

假如Sr於Wr之關係不好，則Wr傾向於拒絕接受批評，並視之為一無效的、不公平的評估。

通常，一個正式的評估討論會使Wr產生焦慮，Wr會認為是對自尊的一種威脅，而恐懼失敗或被拒，此時Wr可能會擔心——

- (a)我是否符合評估的期望？
- (b)我是否為我尊敬或喜愛的人（評分者）保持好的評語？
- (c)與其他同事比較，我的評分結果如何？
- (d)評估內容會成為機構記錄的一部份，則評估對專業的未來有何影響？

此時，Sr需對Wr的焦慮與抗拒具有敏感度，當他感覺到Wr有這些情緒反應時，應予以公開的討論，並加以適當的

再保證與支持。並且， S_r 所有的評估內容必須以「誠懇的、想協助 W_r 」的態度表現，如此， W_r 較能接受評估的事實。綜而言之，良好的關係有助於支持 W_r 經歷此一引起焦慮的過程。

4. 評估的過程必須是一互相分享的過程。 S_r 必須試著盡量讓 W_r 參與並發揮最大的貢獻，例如： S_r 要求 W_r 寫一份「自我評估報告」或「對 S_r 評估的批評報告」……等，除了用各種方式以促使 W_r 積極參與評估外，也可鼓勵 W_r 積極運用評估報告中可用的且有效的建議。使評估成為一分享過程，具有下列益處：

- (a) 增加有效評估的可能性： W_r 參與評估，則對評估的內容較能接納，且對評估的結果較能付諸實行。
- (b) 分享評估的過程， W_r 可以在某些評量上提供或決定內容、方向、強調重點……等，可以使 W_r 降低被控制、被評斷的焦慮與無助感。

(c) W_r 因為可以參與控制的過程（控制為權力之一種表現），而使得 S_r 與 W_r 間因權力的不平衡所產生的不舒服感降低。

5. 評估必須考慮並了解影響 W_r 表現的現實因素： S_r 必須考慮工作量、質、人事、環境因素 W_r 表現之影響，例如： W_r 的個案負荷量是否過重？ W_r 之大多數個案均較其他 W_r 複雜？人事變更是否過大？是否缺乏辦公空間？機構士氣是高低……等。

6. 評估必須是針對 W_r 的工作表現予以評估而非評估 W_r 本身：即評估的立場乃是視 W_r 為一機構內的工作人員，且被指定去從事某項工作，並針對機構對此工作（職位）之要求予以評估，而不可評估 W_r 的生活。

7. 評估必須同時公平且均衡的回顧 W_r 的優缺點， W_r 的停滯與成長的情形：公平的評估其重點必須放在 W_r 的行為上以作為目標和判斷的架構，且 S_r 個人的標準亦不可取代機構的評估標準——即 S_r 不可以自己的標準評估 W_r ；均衡的評估則必須注意不可以偏概全，將 W_r 表現中單一的、不定型的失敗的例子用以評估 W_r 表現的失敗，而應將 W_r 工作表現中不斷重覆的行為模式列為評估之範疇，且需考慮 W_r 整體的工作表現，不可讓最近發生的事或一、二個戲劇性的個案過度影響評估之結果。

8. 好的評估是對「工作如何進行」的一個回顧而不僅僅是給予評分而已。好的評估必須是明確且具體的告訴 W_r，那些工作表現與程序是必須的、有效的，那些則否。S_r不僅給予 W_r 評分，且應告知 W_r 何以給予該分數並提出 S_r 對 W_r 之建議以供 W_r 參考。

9. 評估應將重點放在 W_r 可修正的層面且應建議 W_r 嘗試性的作法與方向，而非僅是做個終結而已。亦即評估的精神並不重在 W_r 命運的裁決而係鼓勵 W_r 改變，期待 W_r 會發展和進步。

10 評估需具一致性，包括 S_r 內在的一致性及 S_r 之間的一致性。即 S_r 本身對不同的 W_r 或不同的 S_r 之間應使用同一的評估標準。

11 S_r 必須表示願意接納 W_r 對他的評估。亦即評估必須是雙向的，而 S_r 必須持此觀念。

12 讓 W_r 參與建立評估的效標 (criteria)——循此原則，具下列優點：(a) W_r 透過參與提供許多意見，如此可產生較多適當的效標以供選擇。(b) 經由 W_r 的參與，提高 W_r 的責任感，強化其對評估的承諾進而提高其實現評估的可能性。(c) 可澄清 W_r 對評估的希望。

伍、評估的主要方法之一——評估討論會

評估可透過各種不同的方式進行，例如測驗法、社會測量法、評估討論會、評估量表……等。然而由於資料搜集困難，本文僅將重點放在討論評估的主要方式之一——評估討論會 (evaluation)，這也是個人由參考兩本英文書籍及多有關於討論督導或領導方面的中文書籍中所看到的，比較會被提及的評估方式。

關於此一評估方式之探索，擬申三個方面加以了解，即評估前的準備、評估討論會的互動過程及評估紀錄。茲分述之：

A 督導方面——督導必須在評估前搜集有關資料，以作為評估的依據，這些資料的來源包括：① W_r 的記錄及報告，② S_r 的計畫，③ 會談的錄音帶，④ S_r 於聯合會談 (conjoint interview) 中對 W_r 之觀察，⑤ S_r 於工作會議或其他的專業會議中對 W_r 之觀察，⑥ 案主的評估資料，⑦ 有關 W_r 的統計資料，時間表 (time sheets)……等。

由上述所搜集資料之內容看來，可知 S_r 的準備需是一連續的過程，故 S_r 應於平時即時時以機構的標準，注意觀察並記錄 W_r 的各項表現，若 S_r 能做到此點，則會降低 S_r 在評估時之焦慮。

除了細密週緻的準備資料外， S_r 還必需反省自己對 W_r 的態度和感覺，以避免這些因素對評估造成不客觀的影響。例如：若 S_r 對 W_r 的態度是敵意的，則 S_r 可能在評估中傾向於表現對 W_r 施加懲罰，而此種評估對 W_r 言乃是不公平的。

B W_r 方面—— W_r 可能被要求思考自己目前的表現如何？目前的表現與六個月前有何不同（此時間之訂定各機構不同）？在評估的時間範圍內自己達到些什麼？認為自己還需要那些協助？那些種類或項目的專業經驗是自己所沒有而想學習的？

W_r 回顧並思考上述問題後，並依據機構曾提供給他的評估大綱或評估量表……等，作一「自我評估」，以資為回顧過去、展望未來之依據。

一、評估討論會的互動過程：

一開始， S_r 應先處理 W_r 顯現出來的焦慮，回顧一下討論的程序並摘要的介紹評估的範疇。

接著， S_r 配合 W_r 的需要，清楚且正確的呈現 S_r 對 W_r 的一般性評估。此時 S_r 應儘量避免因其個人的焦慮而使用委婉、曲折的言辭表達評估，如此會使得雙方溝通不良，降低評估的效果。而必須坦白、直接的陳述，並引證事實以為根據。

在 S_r 提出對 W_r 之一般性評估後，應注意該評估內容與 W_r 的自我評估內容二者間有否差距？若有差距，必須透過公開的討論至某一互相容許的程度，即雙方均尚能接受該項評估內容。此外， S_r 亦需敏感的注意到 W_r 的情緒反應並加以處理。

當 S_r 與 W_r 雙方均認可某些需要改進的層面時，則雙方可同時進一步的會同其他參與者討論改變行動的計畫，訂定達成目標所需的時間，甚至列出如何評估改變的方法。

當討論有了具體且明確的結果與建議後，即可告一段落，但此並非意味評估的結束，評估是一連續不斷的過程，除非 W_r 已能完全且有效的自我評估並能自我督導，如此，評估才可告一段落。

三、記錄

隨著評估討論會的結束，評估的內容亦被確立；此時應將內容記錄下來，並會與 W_r 及行政者簽字，簽字時 W_r 有權提出他不同的觀點；當 W_r 閱讀評估記錄時， S_r 應在場，以隨時澄清及回答 W_r 的問題，處理 W_r 負向的情緒反應。

評估的記錄雖需花點時間記錄並與 W_r 澄清，但它具有多項優點：①使 S_r 能更仔細、精確的回顧評估的內容並考慮日後可能的變化。②便於日後當 S_r 之工作轉換、交接時，新 S_r 之便利。③便於日後之再閱讀或再檢討（re-check）。④與口頭評估比較，記錄被扭曲的程度較低，亦即訊息的傳達較具效度，較不受其他訊息之干擾。⑤口頭評估中， W_r 可能把他不想聽的部份略過，或對於他自己不願回憶的內容予以壓抑，而文字的評估（即記錄）較難讓 W_r 能以防衛的方式處理。⑥有機會增進 S_r 與 W_r 雙方良好的溝通機會。

以上乃是由三個階段來討論評估討論會，對於此一評估方式之實施，還有兩點必須附加說明的：一是這種討論會的實施期間（interval）乃視機構之情況而定，有些機構定期舉行，例如一年或半年舉行一次，有些機構則是在 W_r 或 S_r 轉換、交接、離職，實施結束時舉行。另一項必須說明的是： S_r 應知道「評估必須為『行政』所支持」，否則，若 S_r 依據評估結果而作之建議被行政單位拒絕，輒往往破壞 S_r 與 W_r 間的關係。

陸、建構一評估的大綱

實際的去評估一個 W_r 的工作並不容易，而擬建構一個評估的大綱則更是難上加難！因為每個機構均有其特殊的責任、關心的問題、服務的範疇，故其評估之內容亦隨之而有所不同，想要面面俱到是不可能的。在此擬建構一評估的大綱，乃是希望能提供下列的幫助（功能）：

1. 對於想獲得評估所需之各種資料，建議一參考架構，以資為收集資料之依據。
2. 不同的 S_r 及同一 S_r 對不同的 W_r 均可使用同一的評估標準。
3. 使評估大綱成為一整個機構對工作的指導。

4. 評估大綱可使W對評估較有心理準備，使S之焦慮或罪惡感降低。

雖然評估大綱具有多項功能，而擬在此提出，但必須說明的是：大綱的內容不一定是充足的，且在國內缺乏對該內容作詳盡的實證性研究的情形下，該大綱不適用為一效標之標準，而適於機之參考、機構或S可視個別的需要或政策配合此一綱之運用，訂定一合適之評估架構，茲將大綱列陳於後：大綱乃評估W之工作表現，這些表現包括：

I 有能力與案主系統（包括案主、家人、重要影響人（significant others……等）建立並保持一有意義、有效且適當的專業關係。包括——

A 適當的表現對C之同理心了解、無條件接納、有興趣、想幫助的態度，並尊重案主自決。

B W在與C的關係中能否客觀的、誠摯的表達自己：即工作員運用自己的資（therapist use of self）但却不致於過度投入。

C 固守專業倫理：例如——為案主保密。

II 社會工作過程中應具備的知識與技巧：包括——

A 社會研究技巧（即收集資料）——能由C、與C相關者、測驗、觀察等以搜集與C有關的心理——社會——文化因素資料。

B 診斷技巧——能由所搜集的資料中，有效應用人類行為及社會系統的知識以了解形成C問題的個人、環境及人際因素及C個人的內在參考架構，並據之形成一診斷。

C 治療技巧——依據診斷、計畫一適用於C情境、問題的治療方法。

D 會談技巧——能與C清楚的建立會談目標，使會談朝目標進行，促使C不但表達內容，也能表達其情緒，並進一步的為自己的表現負責。

E 記錄技巧——能有組織且摘要的表達W的想法與感受。

III 機構行政的取向與能力——

即 W_r 能對機構目標、政策、程序多所了解且認同之，願意對之負責，能在機構的政策與程序之限制下工作，為政策及程序有秩序的改變及進步盡力、負責。

IV 與督導的關係及運用督導關係之能力——

即 W_r 在 (a) 行政方面：提供 S_r 以所需要的適當資料、適當的準備各種機構舉行（提供）的討論會（conference）並參與之。（b）人際關係方面：能對 S_r 的權威具正向取向，能自由的尋求並運用 S_r 的協助，而非依賴 S_r 的指導，在 S_r 會議時能適當的參與。

II 與社區的關係——

W_r 能與各階層建立良好關係，能建設性的代表機構對外溝通，熟知社區資源且能運用之。

VI 對工作要求及工作負荷量之安排能力——

W_r 有能力在特定時間內訂定並組織工作的計畫，確立工作計畫中有有效的實行的優先次序，並完成之。

VII 對專業的態度與貢獻——

W_r 能真實的評估自己的限制，具自我知覺（Self-awareness）且可自我評估，對工作具彈性且願與他人合作，熱心且對工作具有信念，此外， W_r 在工作上的表現需與專業的價值與倫理相一致，能對專業認同且願意經由閱讀、討論、訓練……等方式，以促進專業的成長。

以上提出之評估大綱，係供機構與 S_r 參考之用，若擬建立一更具信度與效度之評估，則可能必須針對每一項目設計一系列的驗證性研究以證明該評估大綱是否適於社會工作督導所使用，且確證使用之信度與效度之程度。
附註：本文主要參考參考書目四，不另加註。

參考書目：

- (一) 雲五社會科學辭典 心理學
- (二) 社會工作概論 丁碧雲、沙依仁合譯
- (三) Alfred Kadushin：「Supervision in Social work」P. 272—319.
- (四) Dictionary of Social welfare P. 34

督導的基本原則

在討論其原則之前，先來看看督導是什麼。從對督導地位的職業描述回顧中，將可發現。督導花了些時間於實務工作上，同時也負起行政職責。他的主要責任是「教」——即參與學生的專業教育及機構職員的專業發展。行政責任是紮根於確保對案主的服務、提高員工表現、辦事能力及工作升遷、再指派或解雇的判斷，亦即含有評價的責任。

期待能精通社會工作實務是需要繼續一段時間的學習和實務經驗，不論是對學生或社會工作員的督導，都是希望能將不同組的原則和技巧加以運用，而能在實際工作中負起獨自工作的責任。透過督導者的觀點促使個別能力的再進步和提供再學習的線索，並使學校、機構有責任去描繪出不同層次的專業發展。

在教育立場看，督導利用「家庭教師式」的方法。於社會工作中，教學情境受到二項平行的行政責任影響：評價社會工作者的表現和確保對案主服務的品質。利用家教式的方法，在一開始就使得雙方認知了「老師——學生」關係，比起小班制的情形，創造了更親密的關係。因此，這「關係」處於相當引人注意的地位，它混合了對案主服務和教學技巧的負責。

由於社會工作很確切地處理人的衝突、病態和不適應，而這些問題很可能亦存在社會工作員的週遭，因此可能激發他的反省或引發某些行動反應。因為它正是處理生活情境的事物，故社工的學習被賦予活生生動態地學習，透過和督導者正向、支持性的關係，社會工作員再度地去認識人羣，洞察自己。

這篇文章，先從心理分析原則和教育原則為出發點，進一步地探討，社會工作者的學習和做的模式，並提到如何選擇教的方法，如何運用教育診斷來增強工作員能力，最後提出轉移的處理和評價。以下將詳細說明：

一、心理分析原則

Freud和其隨從對精神生活（mental life）和精神發展（emotional Development）的貢獻，已被運用於社工教學

和實際工作中。雖然，心理分析團體未呈現出一套很正式的學習理論，但是從其人格發展理論和對學習、社會功能上有困難的成人、小孩研究中，社會工作發展出自己的學習理論。以下是幾點運用於社會工作實務和教育的一些心理分析原則：

1. 我們可在一個人的行為中找出共同原則，而此又影響其學習模式，而學習模式又影響其行為表現。「學習」多少都受到人格的影響，因此，我們要了解一個人的行為應以系統觀念為主，應加入考慮他的背景、經驗，並不會從人格中抽離出其行為來探討，此外，潛意識常於無意中影響人的表現、行為，必須以適當方式將此點列入考慮中。

2. 人類學習有二種途徑，其一是直接經驗學來的，其二是社會學習——透過和另一傳授知識、經驗的關係認同、模倣、觀看而來的。如果事事都自己去經歷、體會才能學習，不但不確實際，而且浪費時間。大部份的知識是從別人試驗或體會累積所得到的，而且若「教——學」的關係良好，則有助於經驗的傳遞與接受。

3. 一個人是否和他人形成良好的關係，並利用此關係是和他人格的成熟度有關，而人格成熟度又和此人是否已成功處理幼年的心性衝突（戀母情結）和「超我」建立有關。如果，這個人的「自我」可以控制幼兒期的衝突，則他的焦慮就會降低，並有動機去追求成人期的任務。這衝突的解決是連續過程，不可能完全百分之百被解決，亦不可能一點都沒處理，每個人只是程度的不同而已。而這程度高低，又和他與別人質的關係有關，並成正比。

4. 愈是高層次的推理過程——區分、概念化能力，愈有可能受到情緒衝突所阻塞。此情緒衝突常於潛意識中影響一個人，並帶領他表現出過分退化的症狀或防衛機轉。

5. 由於人格的成長是持續的，因此，除了家庭外，社會結構提供的物理、社會文化規範、情境，對學習亦有所影響，有機會到學校唸書，經歷社會經驗或接觸其他新事件都是需要的。

由上面的假說中，發現在督導的教學中，無論是督導者或受督導者，雙方的人格都很重要。學習模式較正向，且精力較能自由流動，並受較少精神官能疾病、心理衝突的人，較適合合作社會工作人員。如果督導者和受督導者的關係良好，對受督導者的成長是有很大幫助。社會工作的本質，很容易吸引一些熱忱的人的投入，因為它是一項助人工作，也是一

種昇華作用的表現，但這也有可能是一種用來抗衡內心中破壞希望的反向防衛表現，督導者宜多加注意，並予以加強處理，降低焦慮，轉此而為較有建設性的昇華行為。

二、教育原則

社會工作從教育上引伸了許多原則，其中最值得一提的是「個別化」原則。Dewey 說：「教，包含了一層責任，去了解人的需要、能力。」相同的內容、教法對不同的人及不同時候所產生的效果亦不一樣，因此，宜注意，在特別的時間，對特別的人，給予不同的教學內容、方法。其中「教學內容」「教學方式」「學生學習方式」和教學的有效率有更大的相關。此外，這種傳授知識能力是依賴個人擁有的知識多寡而定。

一個好的社會工作者或老師不只是知識的綜合體，但也不是完全以個人方法為取向，而毫無學理依據，他應是能融合自己本身的個性、知識，而以自己的方式呈現。因此，讓學生學到最多的老師，是知道「他要教什麼」，也知道「要怎麼教」，愛學生，也讓學生喜愛。

不可否認的，社會工作的訓練——知識體系的獲得和技巧的再熟練，都需要更多的研究和苦心經營。由於，社會工作內容本身就不易區分類別或排出教學先後次序，因此，以「案例」為主，來傳遞知識，成為很主要的教學內容、方式了。但是，這可能又有一個限制存在，案例的性質是廣泛的，很可能從簡單到複雜，也就是說，可能包含著一般的問題和正常的、客觀的反應，到表現出個人獨有的沮喪、複雜的心理反應。

所以，一個社會工作者，他必須被協助去處理特殊情境的需要，並從特殊事件中學到一般原則，督導者即在教其原則和運用，有經驗的工作者和督導亦有個很特殊的責任去發展、說明新的原則、方法。

如果，學習的重點是放在專業方法論，那教學的內容亦被限於特定程度上，它的程序：發現事實（社會研究）、診斷（社會計畫）和治療（計畫實行），這些都可用在個案、團體、社區工作中。教學生如何發現問題，探索問題了解它、解決它都是教中應傳遞的，如果，學生能精通這過程，則有助於獨立工作。

三、教法的選擇

看起來簡單的一步——傳授知識，又被許多事制約了，如人格特質中發展出來的教、學模式及老師、學生的需要等。在督導中很基本的技巧是以「個別化教育診斷」為基礎來選擇教學方法。

這教育診斷包括：社工者之一對一及和團體的關係中的表現，不可避免的，這些都受到人格特質和才能的影響。評價的大綱包括：

- ①和個人、團體建立關係的能力，從其中反應出提供服務的方式。
- ②和與自己需要、人格特質不同的人一起工作的能力。
- ③將理論轉成實際運用的能力。
- ④自我了解的能力，以及是否可充分去協助別人。

教育診斷是從「評價過程」開始，先找出社工者能做的，和做的效率如何。然後進入診斷階段，診斷為何他能或不能完成特定事情。如此的判斷是以「表現」和對受督導者的學習和做的臨床評價，並視此為其人格反應，這診斷過程多少包含了個案工作心理社會診斷基礎，以個人在工作上發揮功能為基礎來作的診斷和心理診斷是不同的，前者是探討症狀表現和人格發展，其中又包含對生態（*etiology*）的了解，和對潛意識機轉相互連結認識。教育的目的，雖然有時亦要利用對人格的了解，但必須和心理分析、個案工作的目標有所不同，督導的重點是在「學習」和「表現」。

在教育診斷上，有什麼因素應被考慮呢？學生的工作於他的記錄上及和督導者及其他人的接觸上都流露出來他的能力和困難，工作人員工作的表現引導出下一步其焦慮的本質、程度，及對自我控制焦慮的能力，和參與創造性學習的評價。

任何一個人處於新的經驗，伴隨著學習情境，多少總會促發些焦慮情緒。Charlotte Towle 描述：「在自我要求整合新知識的學習經驗下，焦慮很容易產生。」即使是很有經驗的社工員亦會有相似的反應。這種對新知識吸收及適應上

的困難而引起的焦慮，稱為「情境焦慮（Situational Anxiety）」，除此之外，因社會工作訓練而引發更深、更多威脅性的焦慮，稱為「威脅性焦慮」（Threatening Anxiety），這是根植於人格結構上的問題，由於個人心中未解決的個人困難，被與另外一個處於困難中的個體很親密的接觸後引發或被專業訓練中無意呈現出來的，這種威脅焦慮在很多工作者的身上都發生了，只是程度的不同罷了，因為這個人問題的存在很明顯的使得社會工作者不能很有效地生活著——和父母子女相處、金錢的處理，亦不能與案主工作或去協助精神病患，亦不能成功地完成種族交誼的團體活動，或將社區組織中不同意見組合起來……。

督導者在學習的情境中注意了工作者的防衛，可以去了解他在協助案主時的能力和弱處，及在整個過程中他所感受到的壓力，通常「防衛」是教育診斷上的很重要線索。

心理學知識就同其他知識一樣，必須謹慎被使用，因為它亦可能傷害到別人，受過訓練的督導應知道如何去使用知識以協助受督導者得到他所要的引導、治療。

除了上述幾點外，受督導者過去的任何資料亦提供了教育診斷的另一要點，其中亦呈現了個人的才能、興趣。

社會工作者的自傳是認識他的途徑。過去的工作經驗及選擇、當社會工作者的動機、他自己對這角色的期待，和對這專業的期待都有助於督導者的了解。

觀察工作者的行為、外表，亦提供另一種消息。他給人的印象是「自在」或「缺乏安全感」的樣子。工作者對督導者的反應和他參與督導的方式，提供了具體的時機表現出他對「權威」和「依賴」的態度。在他討論他的個案時，他的態度、面部表情、聲音語調變化，都表示這一個人正直坦白與否、有組織能力否、沮喪、敵意……等，當然這些必須和其他事情再印證，但通常，無論處於多大的壓力下，個人不會表現出特性之外的行為。

督導者通常在與工作者共同面對一案例之後，和工作者的關係有更進一步的了解。督導者涉入工作者私人的生活世界中的主要原則是「工作者對其工作有特別的態度表現」或「工作者的表現危及於案主利益，阻礙工作進行」。如果工作者尚未意識到因生活上的事情而妨礙學習、工作，督導者應傳遞此連接關係。工作者可能願意，也可能不願和督導者

討論私人問題，督導者亦會對私人的坦露界定一範圍。通常督導者指出的關連，是工作者可理解的。因為私人問題而耗費的精力，影響工作成效，此點亦應適時提出討論。

在談到如何運用這些得到的教育診斷資料前，了解工作者的學習和做的模式，亦有助於督導者和他的接近。

四、「學習和做」的模式

在這裏將介紹幾種模式，分別從社工者和督導者、同事、案主的關係、行為反應上看。

第一種模式是指社工者不只是工具化的使用理論，並且能自然、技巧的運用，而且能立刻地了解問題所在。在督導時，向督導者的智慧能力挑戰，而產生持續的才智戰爭；和案主會談時，能有系統的掌握對方談話重點，對於其他的事，表現出傲慢的態度，不論是對自己或他人的要求很高，有時會表現控制場面或保護自己的行動。

第二種模式的特徵是：社工者很巧妙的讓別人感覺到擁有很特殊的能力，和案主會談時，亦能很敏感地察覺對方的感覺，但是，對於機構方面所規定的報告、記錄，不曾負起責任。這類型的人企圖引誘督導者接受他給自己的評價——他是個奇才，所以不需要依循一般規定寫記錄等。如果他成功的運用其策略，很快地被督導賞識，而被升到督導者的地位。除非，在一開始，他就很幸運地碰到一個督導者，了解他這防衛性行為，否則，他將不能接受更好的訓練，而更進步，來完全發揮其潛能。更嚴重的，如果他並沒有他宣聲的才賦，而只是懶惰不寫記錄，日後他的案主和被他的督導者，將會因他的限制而不會有顯著的改變。

有些學生或社工者的外表比他實際年齡輕許多，言行舉止表現亦然，通常這是種防衛機轉的使用。常以渴望、羨慕的眼光和他長官建立關係，實質上可能是依賴表現。和案主建立契約或於一個團體當領導人時，不能很堅定地設立自己的限制及原則，也可能是依賴的另一表現形式。除非，他可以被協助解決成長的衝突，否則潛力將無法充分發揮。

其他模式有以下的特色：能以開放的關係和他人相處並不會產生任何關係上障礙或曖昧不清的情況。具有助人能力及好奇心，雖然，他亦會和別人分享其焦慮，但整體上說來，他在生活上信任的感覺比憎恨還多。結果，他可以去同理

痛苦，並有實際的看法和信念，認為只要給予機會人就有能力克服其障礙。

就是因為每個人學習能力及改變程度的差距很大，故不同的診斷是需要的。從社工者學習、工作的表現中得到社工者人格、表現能力的相關性。從教學情境中得到的教育診斷是很自然的事，亦是必須的。督導者學習到馬上認知證據，並了解其意義，而不需要永遠有固定的一條探討途徑。這教育診斷的需要，也是督導責任——教的責任，這責任並不包括操縱、控制社工者或治療個人人格問題。

當然，社工者之間亦會評鑑督導者，對一些不脛而走的消息，督導者宜注意。在其彼此正式傳遞知識之前，社工者就會觀察，而有直覺產生，他們不會用正式的、矯情地來診斷，而且是在私底下，相互表達他們的意見、牢騷。

人類在無意中都忽視了自己所下的判斷，社工者可從對督導者的評鑑中，來了解自己的行為，如果督導者不害怕自己已被批評，可直接讓工作者告訴他，在督導過程中什麼地方對工作者有幫助，什麼東西阻礙了有效督導的進行，教學原本就可相長，從這回饋中，亦可協助督導者有機會認清自己，並更進步。

五、教育診斷的運用

督導的本質是直接協助受督導者學習更多的社會工作內容和實施方法，但這又須要有情緒整合的配合。一開始學生（受督導者）即被引導對自己態度、反應的自覺。心理治療它提供了一種協助自覺的方法，被稱為「secondary insight」。但督導並不是只停留在心理分析的層面，而是受督導者能得到「他做了什麼——為什麼」的察知，這樣的了解，對思考、行動提供了有效改變的基礎。

當工作者得到知識，並知覺到自己生活上問題影響到目前工作的情緒，會有動機去解決心中問題，增加學習能力，但較神經質或問題很複雜的人，需要更多的協助，只有在督導者很敏感，並認知、接受他的困難時，才會促使他說出自己的事情，並將這些轉化成可討論的內容。

因為督導相當強調個別化的學習，因此如何彈性的運用不同的教法是必須的。雖然，每個督導者都有其較喜歡的教

學方法，並認為工作者定可從其中得到最好的學習，但是，如同社工者一樣，督導者亦應有所適應，以期將他們從實際工作經驗中，廣泛的傳給不同類型的人。

督導的教法常是以「案例」為中心而發展的，從實例中了解社工者診斷、治療的能力，督導者再給予需要的協助，以增強對案主服務的能力。整個督導所教的必須和社工者原有的知識有一致的貫連和整合的，並能豐富社工者的知覺能力和情緒。在很多時候，討論著案例時，不但是為了加強社工者對案主的了解，亦是為了促使社工者對自我的了解，透過討論，溝通了督導者對社工者的意見和看法。

因為案例的討論方法是以會談和診斷技巧為主，所以督導者可從實際情況中偵察並處理社工者的衝突為何？在什麼時候阻礙了工作的進行？對某些觀念的接受情況如何？如果是抗拒，那抗拒這些想法的本質又是什麼？

通常督導者會等，直到社工者在某些領域上成功地建立起知識和經驗的運用，才將重點放在社工者的問題上，而且，他是從整體上來評估社工者對事情的反應，並在適當成熟的時機，提供些新的看法，供社工者參考。

一旦他熟悉了社工者的學習、表現方式，將會發現社工者的盲點和需要澄清處。這盲點——經過一段時間的邏輯教學後，仍不能被受督導者理解的部份——常受私人問題投入的影響。這樣私人投入常導致社工者對案主過分認同或拒絕案主，並利用這關係得到隱藏式的滿足，而這投入，也使得社工者表現同伴的態度或錯誤的再確信，並無法使案主真正情緒明顯化，反而切斷了案主的思緒和控制案主，甚至於有處罰行動產生。

一旦社工者知覺到他在做什麼，並於討論中提出，那督導過程就前進了一大步。每當督導者提出問題，社工者可能以投射的方式回答或據理力爭，此時督導者若能認同社工者的防衛並接納其焦慮，就知道如何繼續下去，也許可能會暫時擱下此點，等到較適當的時候談；也可能堅持此時此點談，忍受著爭辯中的痛苦，直到社工者被督導者堅定和持續的態度所感化，而轉而願和督導者共同面對問題。

如果社工者對反映自己私人的問題有困難，督導者作評價時，宜更加小心，觀察他的防衛行為，而不是干擾或打斷。若社工者有其接近自己問題的方法，督導者應尊重社工者有此特權。如果社工者強調自己的獨立性，並顯示害怕被控

制，督導者應予以充裕的思考餘地。雖然，督導者的心意是要幫助社工者，但方法上亦應注意完全尊重而不是讓社工者有屈辱的感覺。

很多的焦慮，都是社工者自我檢查中引起的，在這一階段中，督導關係是很有支持作用的，督導關係和以治療為傾向的教學方法可協助社工者放鬆自己，得到更多自覺，期能對案主有更有有效的處理。

六、轉移的處理

督導的進行得助於雙方的良好關係，但不可避免的，有時會因為誤會或職責上要求而放了許多重擔在社工者的肩膀上，而引起些生氣的情緒，造成彼此負向的關係，像這樣子的情形應小心防範。但除此之外，在這學習和工作情境中，常會突然引起些轉移反應。

不論在教學、行政，或是對案主提供直接治療情境下轉移、反轉移的了解、處理是很重要的。這些情感常代替甚而危及理性思考，亦妨礙了建立正常的關係。有時，社工者對於較有經驗的同事或督導者有依賴情形；有時，督導者、社工者彼此間產生非常大的不信任，有時社工者會認為督導者阻礙了他的進步……等等，在這陣敵意被撩起後社工者常表現出來某些行為，如：打擊同事士氣、生病、不如期完成工作，或指出問題……等。

像這些反應，督導者應能察覺出來，並用「討論」「改變教學方法」來減少這現象；一般的生氣和這種因轉移而引起的敵意應可被區分出來。

良好的督導，常是有健全的行政作業相互配合的，若沒有適當的方法或途徑，讓社工者疏發情緒，並對現況作一改變，則對督導過程將會有不利的影響。這情形，在某些行政單位上常常發生。

七、評價

督導的職責之一是對社工者表現作一正式評價。這應依不同層次的發展，而有些標準來衡量。評價的過程應在督導

者和社工者雙方都已回顧資料後開始，社工者亦被允許自由發表不同的意見，並提出證據和觀點。

對於社工者不足處，在過去的督導會議中都已陸續續被提出，如果再將這些缺失全部集中在一起，會顯得變成一件很嚴重的事。即使社工者不能很成功的處理案例或生活問題，督導者的評價更應小心，以利於日後的殷鑑。惟有在社工者有公平機會之下，而且督導者也不是意氣用事之下，負向的評價才能被有建設性地被處理並發揮真正的效果。

關於「升遷」一事，亦應有社工者的工作依據，其中包括：社工者能承擔責任的心理能力，競爭性如何和對權威的負向反應是否在良好的控制下。

有關依賴、權威問題和小時候與父母競爭關係這件事解決適當與否的程度是有關的。以心理學的觀點來說，戀母情結的處理決定了一個人是否有心理能力做「父母」的角色和負擔起成人責任。早年太多的傷害經驗及隨成長而來的負向經驗，都很容易使這個人受到攻擊，並不是很適合作社工者。

就如同評價內容一樣，有時督導者亦宜提供些資料供社工者參考。如引導他計畫他的職業設計。並指出社工者的才能、優點及提供目前這專業的需要和機構需要的概況，以促使社工者有機會再發展才能，此舉不但對個人，亦對專業是個很有益的服務。

八、結 論

就像要成爲一個很熟練的社工者一樣，督導技巧亦是很難學會的。在專業上，對督導的訓練並沒有受到更多的重視，但這項投資是有相當大的意義。從教育領域而來的學習法則，融合了個案工作的原則於教育中，已逐漸受到重視，並賦予權威力，在督導的領域中亦被嚐試著使用此學習原則。不可否認的，對於每一社工者得到需要的技巧之最有效方法就是——督導。

社會工作訓練督導模式

在社會工作教育的發展過程中，對於社會工作人員的訓練有三種模型：即學徒制（the apprentice），人格成長模式（Growth），和角色系統（role systems）模式三種。這三種模式亦代表着專業發展三個時期。本文重點不在於評述那一個模式為優，而是企圖在角色系統的模式當中如何與學徒制，人格成長模式結合而發揮角色系統模式最大優點。

學徒制模式（The apprentice model）

在督導細心、嚴謹的評估中，做中學已成爲社會工作經驗的註冊商標。在細密的計畫下，領導者（leader）對訓練的發展感興趣，他覺得「在慈善機構中，對學生的新訓練，必須讓學生有和案主親切接觸的機會和延長的機會，且是在經驗豐富的人督導下實際的學習。

學徒制模式是直接的在少數的個案中給予指導，它與組織結構有關係。影響的因素有動態行為理論缺乏，信賴自助（self-help）原則，和基督真理衝突的假設，透過心靈直接行動影響社會和行爲的改變。

在實習的指導上，雖在方法和過程有一些變化，但仍是保持相同：原則，在和督導私人研討中，督導傳授其累積的實際經驗和智慧，同時指導工作者運用知識去處理他們的個案量（case loads），強調仔細的個案記錄，以便用來分析學習者個案工作技巧。

早期的督導發展是如同主人——學徒的關係。現在許多督導技巧仍是此種關係，督導有着豐碩的各種模式技巧，他指導學生「他們如何做」，在學徒制模式下的有利於，有助於反應的督導會帶領學生參加 tenant's meeting，在個案工作時間，督導指導和放映社會工作技巧的錄影帶，且讓學生於團體治療當觀察者和角色扮演。

人格成長模式（The growth model）

改變個案工作和學生督導的主要力量為「新心理學」(new psychology)，它是源自各種心理學的系統，如Adler、Jung、Freud、Rank，和其他的。其目的是在助長人類行為的了解和洞悉個案工作的過程，督導有計畫的修正學生們的態度，如此學生們能够在個案工作的關係上更有效的發揮其功能。專業教育在社會工作上不僅被視為對學生知識的傳授，同時關心學生人格的成長。相同地，訓練學校是希望社會工作者經驗的成長和產生，能够建立專業幫助技巧給予的信心，確信案主人格成長的可能性，鬆散的自我成長，是可透過意識的找尋和專業地控制得到幫助的。

經過三十年代、四十年代、五十年代，督導關係的治療功能依然存在。「這觀念是先天性的，隨着工作者的人格需要它是會改變」。

Austin瞭解在學徒制和人格成長的模式是依附心理分析學習理論，Towle連結人格成長和學習的整合於社會工作學生的教育，她仔細的、獨特的說「工作是教育而非治療」，同時指出學生情緒的困擾會影響學生的學習。Hamilton說「無論如何和何時，學生認知自己的執行任務和內在問題的關連是為學習的重要部份」。

Hamilton對成長的定義是與學生的能力相關連，假如他們有自知 (self-aware) 的能力，那他們便能實際表達適宜的標準。

動態精神病學的被接納，社會工作者確定在他們的案主和他們督導概念有問題，都是在四十年代末期、五十年代初期。在一九五八年的社會工作教育的會議中提出一轉變的課程，從一純粹心理學的信任到更多的社會學的認識，加強社會角色是一連結的概念，助長生理、社會心理學、精神醫學和社會工作相互關係的認識。雖然文獻上顯示使用角色理論，但他們一般是在討論它實際上的實用性，最早直接的連用角色理論於學生督導是在一九六九年的Stream。

角色系統模式 (The role systems model)

角色系統模式的使用是依Parsonian 的社會系統觀念而來的。社會系統是由(1)交互的溝通，(2)角色期望和角色執行，(3)控制機械論，組合的角色是社會系統的基本單位。歷史上，在實習的教育上重視的單位是被指導者的人格或技巧的

發展。我們轉變的焦點在強調督導和被督導者關係處理性質，我們是運用社會學的方向來談角色系統。

角色是一被假定且實行的行為和身份，此模式是提供一架構，在學生和實習指導者的認知討論可行和不可行的行為、技巧和身份。

認識學校和機構對學生和實習指導者是具有影響力的。學生可行的權力來自教育機構，實習指導者有專業的關懷和機構的責任，去了解案主是從學生得到幫助的服務。

為了角色模式更加有效，學生對督導的關係應建立在減少心理上的壓力，增加督導專家權利的認知分享。Kadushin工作者督導的研究和一被督導的學生Winnberg指出在工作者和學生對他們督導滿足程度，實習指導者的知覺能力是一重要因素。在被督導的團體焦慮去執行更適宜被視為要督導幫助他在工作上的不足。

假如督導者放棄「知道比較多的立足點」(more knowing stance)那他可能被學生視為不會照顧人，沒有投入和能力的人，但無論如何，督導的能力部份是被大家承認的，縱使被督導者有此特殊能力優於督導。

於角色系統模式，正式責任的安置是助長學生直接投入制度的實務，它要求督導者以較平等的立足點指導學生，實習指導者期望學生有服務和喜歡提供服務的觀念，在初期溝通主要是要使學生的期望和機構所能提供的做更好的適宜清楚了解，可以減少挫折感，增加樂觀的人生觀，以下是此模型的三個主要部份——溝通性質、角色期望和執行，和機械論的控制。

A 溝通性質 (The nature of communication)

角色系統模型的反饋模式應用於學生和實習督導之間，於此(1)溝通責任被分享，(2)開放性的溝通中做決定，(3)個人的內在人格、處理方式和情境於溝通中提出研討。於成長的模式中，其溝通的模式是直線型的，於此因果影響可以建立一架構，以人格成長理論為基礎決定方法，由實習督導為此方法的仲裁者。

負向的反饋在角色系統模式是被視為一種系統的刺激和系統的正確和平衡的必要性，我們可以注意到此模式和人格成長模式的不同，因負向回饋太常被視為學生人格系統的反饋。

在角色系統模式中，督導非常歡迎負向回饋，視它為系統健康的標誌和與學生更加溝通開始，這系統不禁止督導者的動態行為且鼓勵更廣的審視機能的開始。

我們擁有眼和耳還是不夠的，我們的經驗常太受限制，我們的觀察常錯誤，在相互溝通，相互提供新消息和修改老消息的社會化中，人們個人得到報償。

B 角色期望和角色執行 (Role Expectations Performance)

在角色系統模式中，透過實習督導和學生在正式或非正式的契約中的確定，達成角色期望，於開始必相互的討論需要和期望，期望可能被一部份修改，也有可能經過實習，督導是決定何種學習是必要的和需求的。

我們強調角色是一連續過程，依問題的需要可以允許嚐試，試驗和評估，於此模式中，督導有責任，被督導者也有責任於共同決定工作和職責。

對督導要其決定何種是他們的期望，實是一困難，特別是定義一全體的名詞，再者，他必須配合社會工作學校的實習目標，學校對學生的實習結束後能力有一要求，所以在此情形下我們必須實際對學生實習過程列下督導項目，此一清單其主要是依學校的目標而訂的，督導在他們的清單上有不同的特質，此僅是我們目前的思想，學生是可以增加此清單的項目。

在此強調是為了增進學生可行的影響結果。他們必須肯定他們扮演的角色，肯定他的特性和遊戲的原則，在此，以下有許多種類的消息讓我們分享：

(1) 何地、何時，要多久發生督導？由於督導的忙碌和學生的焦慮，學生所覺得需要的時間和督導他覺得應給予的需要對立。

(2) 何種和多少個可以被指定給學生，如何才算是合理的指定工作？

(3) 機構中的程序、政策和哲理所環繞的何種消息可被分享？學生需要了解在結構中被期望的功能。

(4) 學生在何種過程被評價？如何的評價學生？學生必須知道各種他被要求精通的技巧和執行時間表，因為此項目是

明晰的與學校執行期望相聯合的，它必須適宜地從制度中寫出的資料被分享。

(5) 督導過程是什麼特性？我們已經準備參考回饋的分享和可行角色的特性，這裏有一些副項目要討論：

(a) 在學習的媒介如何做督導的期望？過程記錄、角色扮演等會合理的被使用，督導期望能够在學生方面得到正向和負向的回饋。

(b) 如何做督導及其時間外希望學生幫助機構？當學生變得更有能力來處理自己的工作，問題的界定，這種期望和要求是可行得通。

(c) 何種督導的模式能使用在人格成長和學徒制的模式？例如，在早期學徒制模式，督導會很願意告訴學生以何種感覺來處理特殊個案，漸漸地改變此模式，要求學生能提出自己的處理方式進行討論。學徒式的督導是包含在角色模型內，第二種方法是有二步驟，先是督導告訴學生如何處理情境，然後和學生討論何種反應、方法在他處理時是比較適宜的。

在如此態度下，成長模式督導分享他們的經驗和期望人格成長與實務的關係被確認，在督導方面，有兩種不同的成長項目可進行討論，第一種是沒有特別的人格問題，但必須處理他人特殊人格問題。第二種是這些反應會使學生產生一些痛苦經驗和人格的與個人的困擾。

督導要告訴學生關於督導過程中有關的實務，而後他們的討論、評價和工作上的回饋，這是很重要的，如此學生會覺得較少被批評和了解督導的重要性，在這一方法上成長模式是合併於角色系統模式。

(6) 學生最關心特殊機構技巧教導的可轉移性，學生需要接收一些初期有關學習和實習的各種技巧和消息，一些再教育有關實務的性質是為學生需求的。

以上督導項目是相當澈底的，為增加學生的能力和執行的感覺，此方法傳達各種消息和需要。

C 機械論的控制 (Mechanisms of control)

機械論的控制是Parsons 社會系統的第三個觀念，在此我們祇選其一部份為我們的論題，我們建立一修改「適當過

程」(due proces)的結構，對於適當過程我們假設四個步驟：

- (1)學生必須能清楚地認識學習的項目和準備從事問題解決。
- (2)學生必須有機會對已被確定的學習項進行討論、澄清和不贊同。
- (3)一旦學習項目被贊同，就必須界定結構，使學生能從事於解決問題的實習。
- (4)最後的評估應指示說明何種學習項目被用過和這評估的基礎標準。

結論 (conclusion)

這篇文章的目的在鑑定督導主要模式及解釋角色系統模式的分析與重要性。近十年來，實在督導的許多形式似乎不斷地改變，本有一種蛻變自成模式計畫，但後因不為人們喜愛放棄了，然學徒式模式的方式在實際督導工作中被運用。

曾有一段時期，我們已親眼目睹督導工作之實務及介入之模式，依據歷史的發展及有關人類行為知識的揭露和它在社會工作方面的應用，我們發現一個包括一切督導模式的觀念是很難建立的，一九六九年Stream運用角色系統模式分析與學生的督導關係。而在這篇文章中，我們運用它的分析和建立互動作用。

我們也曾企圖解釋角色系統模式的重要構成因素和描述各種真正運用此模式之規則，此外我們幾個重要的督導問題，這些問題均是需要大家彼此討論、分享經驗方能發揮督導工作最大之潛能。我們相信角色系統模式在七十年代有更普遍的解釋力量和對於督導功能固定的效用，它能合併成及學徒制模式中有關要素，而更新的關於互動模式與系統關係的公式也是結構中的一部份，學徒模式、成長模式和角色系統模式的出現，跨越了我們的歷史，更證實了在一個變遷的社會中，一個逐漸成長的專業工作活力。

社會處縣市社工督導制度之研究

趙碧華

壹、前言

我國社會工作專業制度的建立乃因應社會的需要，近年來，經濟的快速發展，社會結構的急遽變遷，社會問題層出不窮，產生錯綜複雜的社會病態，因此，如何消弭社會病態，解決社會問題，促進社會和諧，建立安和樂利的社會，推進社會福利工作遂成為現代福利國家的重要課題。

社會工作人員制度的發展過程：

(一) 倡議階段

建立社會工作專業制度，為推行社會福利政策重要措施之一，早於民國五十四年行政院公佈之「民生主義現階段社會政策」便是倡議端緒，在加強社會福利措施，增進人民生活實施方針，庚：社區發展乙章第卅一項即有「設立社區服務中心，由社區居民推薦熱心公益事業人士組織理事會，並雇用曾受專業訓練之社會工作人員，負責推進各項工作」，迨六十年度內政部函請省市政府於施政計畫中編列社會工作人員名額并報經行政院核定施行。社會處於民國六十一年四月訂定「台灣省各省轄市設置社會工作人員實驗計畫釋例」付諸實施，遂進入了試辦階段。

(二) 試辦階段

社會處自民國六十二年為期兩年，擇定基隆、台中、台南、高雄市設置社會工作人員十名，管理二十名，辦理平價住宅、公共衛生、急難救助等事，其後年年延長雇用，惟以該員並非大專社會工作科系畢業，未經專業訓練亦無專科輔導辦法，任其從事行政工作，致效果不彰。後為宣導社會工作人員設置之重要性，爰於六十三年一月指派社工員十二人駐台中縣大里鄉，以專業的工作技巧對需要幫助的案主，進行個案輔導，推行績效良好。而台中縣、彰化縣為協助辦理康小計畫及社區發展的需要，亦於六十四年設置社會工作人員。

(三)實驗示範階段

民國六十五年十二月謝前主席於第四四次首長會談中裁示「爲適應進步社會多元性工作之需要暨配合社區發展，關於設置「社會工作人員」之擬議，除高雄市條件較優可先爲試辦外，並可選擇人口比較集中，社區已具規模，經費較爲充裕之若干縣市予以實驗示範，俟試辦實驗獲有成果，再行逐漸推廣，請社會處對此事能具體深入作進一步規劃」；六十五年「當前社會福利服務與社會救助事業改進方案」貳：社會救助類第五項建立社會工作人員制度，改進辦法中提出制訂有關法令確認社會工作人員資格并納入政府編制，另并設置社會工作人員專業訓練機構，加強培植人才，增進工作績效等兩項要求，希自六十六年度開始辦理。社會處乃研提「台灣省各縣市設置社會工作人員實驗示範計畫」，經省府列入六十七年度政治革新實驗示範，爲實驗單位，指定台北縣、台中縣、雲林縣、高雄市配置社工員計一一人，實驗一年至六十七年六月底屆滿，至此，本省社會工作人員制度始漸露曙光。嗣於六十七年五月間經專家學者組或考核小組，實地進行考核工作，考核結果經簽報省府第一四三一次會議，經林主席裁示後，社會處於六十七年七月間邀請省府委員及學者專家成立本省縣市實驗社會工作制度專案小組，負責本省推行社會工作人員制度之策劃、督導及考核，并徵詢各縣市設置社工員意見後，擴大實驗範圍，除原試辦四縣市外，另再擇定桃園縣、新竹縣、基隆市、台南市等四縣市，共計八縣市再繼續實驗一年，同時，六十七年十二月初社會處遵照「中央加速改善偏遠地區居民生活方案」，於三十個山地鄉設置社會工作人員五十四名，推行社會工作，改善山胞生活，增進山胞福利。」

(四)推廣階段

本省社會工作人員制度從倡議到八個縣市及三十個山地鄉的實驗推行，歷經試驗、實驗、示範各階段，已逾十載，而根據既有的兩年實驗成果的基礎及考核評鑑報告，採分年完成目標方式，研訂「台灣省推行社會工作人員制度計畫」於六十八年八月正式頒佈，並推廣至宜蘭縣、彰化縣、嘉義縣及台南縣，迄今，本省計有十七個縣市設置社工員，推行社會工作人員制度，積極展開工作。

貳、社工督導制度之推行概況

社會工作是運用專業知識與技術，服務人羣以解決問題。由於知識地不斷創新，社工員必須因應社會需要，吸收新知，且對於工作技巧地運作，亦必須加以學習，故如何有效地督導社會工作員，為一重要之課題。所謂社會工作督導是指資深的社會工作員對新進的社會工作員給予定期或不定期的持續性指導與訓練，透過督導方法，將社會工作的知識技術，傳授給社工員，藉以提高服務的素質，有效地推行社會服務。

(一)組織體系

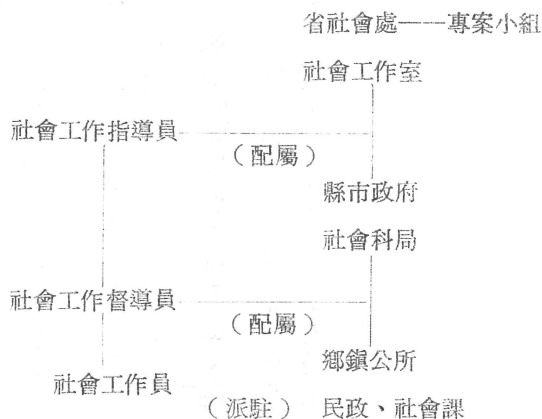
根據六十七年「台灣省各縣市設置社會工作員實驗計畫綱要」參實驗縣市及人員設置標準第二項中明定「各縣市設置社會工作督導員，以該縣市所轄每十鄉鎮市區設置一名，社會工作員以每一鄉、鎮、市區設置一名為原則，至工業發達，人口密集地區則視實際需要酌增一至二名」，又民國六十八年二月社會處因應社會需要，成立了社會工作室，專責辦理推行本省社會工作員制度之計畫的研訂及社會工作員甄選訓練及行政督導考核工作，同時亦成立專案研究小組，由部分科室主管級人員組成，以透過會議方式，指導社會工作室有關社會工作員建制作業。至民國六十八年八月頒行的「台灣省推行社會工作制度計畫」參實施要領中，關於督導的員額與配置情形，修正為推行社會工作員之縣市，應置社會工作督導員，每滿五鄉鎮（市）區一名，配屬市政府社會科（局），社會處應置社會工作指導員，每四縣市一名，配屬社會處社會工作室。由此可知，社工指導員與社工督導員在整個社工員組織體系的地位，如下圖示：

台灣省縣市社會工作督導員的選用，乃經由甄選辦法由公私立社會福利機構之社會工作員中資深績優者公開甄選，俾具有相當的理論與實務經驗，推行督導工作，發揮督導功能。台灣省社會處為建立完整督導體系，於六十八年九月第一次甄選社會工作督導員，次年九月續辦甄選，目前甄選四十二名社工督導員，分別於各縣市負責督導工作。

(二)工作任務

縣市社工督導員依實施要點，社工督導員的工作任務計有下列七項，如次：

1. 輔導派駐鄉鎮市區社會工作人員研訂細部執行計畫。
2. 輔導社會工作人員有效運用社會資源並主動與基層有關人員及公私立社會福利機構，建立良好工作關係。
3. 輔導社會工作人員有效運用專業知能，以提高服務品質。
4. 督導社會工作人員翔實填寫工作記錄與指導建檔事宜。
5. 辦理社會工作人員工作勤惰及工作考核事宜。



6. 從市民情反應及有關社會工作研究發展工作。

7. 其他上級交辦事項。

各縣市社工督導員的工作項目大致依此項規訂而擬訂之。

(三) 督導方式及功能

依目前縣市社工督導體系而言，專業的督導之實施，依其主要功能可有下列兩種方式：

(1) 行政督導：為順利推行社工業務，社會處社工室經常派員前往各縣市了解社會工作員配置方式、人員調度、社工圖書設備之運用、社會工作資料之建檔、縣市年度計畫之執行進度情形，予以必要之指導，以避免執行上之偏差或缺失。

(2) 專業督導：為增進社會工作員之專業知能及技術，由社工督導員定期主持社會工作員督導會報，對社會工作員服務工作專業技巧，透過會報案例之研討，以提供對案主適切的服務。

叁、當前縣市社工督導現況探討——調查發現與討論

依據問卷調查結果經統計分析，共分四個主題加以討論：其一為縣市社工督導員之特性，其二為督導工作情形，其三為社工督導員協調聯繫的情形，其四為社工督導員所遭遇到的困難情形。我們簡單的次數分配及百分比來瞭解整個現況。

(一)社會指導特性

1. 畢業科系

社工督導員之畢業科系情形：

畢業科系	人數	百分比
社會工作系	11	26.83
社會學系	19	46.34
相關科系	8	19.51
其他科系	3	9.51
總計	41	100.00

(以全省社工督導員資料計)

由上表得知，社工督導主修之科系以社會學系為多，有十九人，佔四六・三四%，其次為社會工作學系有十一人，佔二六・八三%，相關科系有八人，佔一九・五一%，包括心理學系二人，教育心理學系一人，民族社會學系三人，青少年兒童福利系二人；其他科系有三人，佔九・五一%，分別是公共關係學系、中文系、新聞學系各一人。一般而言，社工督導員多能學以致用，而其他科系畢業者其中有兩人分別服務於山地地區，究其原因，乃由於山地地區本科系之畢

業生不多且又必須懂得當地語言等有限制，故甄選較困難。

2. 社工督導員是否曾任縣市社工員：

社工督導員曾任縣市社工員情形：

工 作 經 歷	人 數	百 分 比
曾任縣市社工員	23	58.95
未曾任縣市社工員	12	30.72
未 答	4	10.24
總 計	39	100.00

由上得知，縣市社工督導員中曾任縣市社工員者佔五八·九五%，未曾任縣市社工員者佔三〇·七二%，這些未曾任縣市社工員者皆有社工員之經歷，大部份曾在私立社會福利機構任職者為多，包括家庭扶助中心、天主教社服研究部、醫院社會服務部、國際兒童村等機構。

二、社工督導工作情形：

(一)負責督導社工員數：目前全省計有縣市社工員二七六位，平均每位社工督導員必須負責督導六·五七位社工員。

(二)督導社工員的方式：

督導社工員的方式：

指 導 方 式	人 數	百 分 比
定期個別督導	15	138.4
不定期個別督導	24	61.51
定期團體督導	37	94.85
不定期團體督導	2	5.12
總 計	39	100.00

由表上得知，社工督導員的督導方式、個別方式與團體方式均有，在個別督導方式中以不定期者為多，作六一·五％，定期者作三八·四一％；在團體督導方式中則以探定期督導為多，佔九四·八五％，不定期者只有五·一二％。一般社工督導員在督導方式上，每隔約一至二星期舉行團體督導，透過會報方式予以督導，而在平常亦必須到社工員派駐的鄉鎮，實地予以個別督導，瞭解社工員工作狀況及解決其困難問題，這種個別的督導多採不定期，隨時予以支援。

(三) 社工督導員對督導工作內容之重視程度及實施情形之評價：

此部份乃是社工督導員對工作的自我評價。評價 (Evaluation) 泛指價值判斷 (Value Judgement) 的社會過程，

含有個人的價值觀來評判各種不同的社會行爲，雖隱含有邏輯與理性，但並未具有任何系統化的客觀證據來支持評判。對於某一社會活動，爲了證明它的價值，主觀的評價並不足以支持它的價值，必須使用科學的研究方法，經過搜集與分析資料的過程，來提供客觀證據，以達成評價的目的，簡言之這是一種評價研究。

本研究爲期瞭解社工督功能的發揮程度，依評價研究之原則，利用督導的三大主要功能——行政、教育、支持功能，發展出一套具體的指標，計有十五項，依社工督導員對其重視程度及實施情形的評價，做一概括性的探討。這些由抽象的概念，轉化或較具體的指標，二者之關係分述如次：

功 能	工 作 指 標
行政功能	1.協助社工員瞭解機構的政策，服務程序及範圍
	2.傳達行政主管對社工員的工作指示
	3.協助社工員擬訂工作細部計畫
	4.安排分配社工員的工作量
	5.瞭解社工員工作的進度
	6.鼓勵社工員參與有關政策之決定
教育功能	1.協助社工員在專業知識及技術上的增長
	2.配合社工員之需要，協助其將理論運用於實務上
	3.評估社工員學習及工作表達的能力
	4.瞭解社工員個別的學習差異及其專長
	5.鼓勵社工員學習的動機
支持功能	1.協助社工員疏導工作的壓力
	2.讚賞社工員在工作上的良好表現
	3.協助社工員適應工作環境
	4.協調社工員與行政主管間之關係

這十五項指標，對於重視程度分爲四個等級，依次爲：很重要、重要、不重要、很不重要；實施情形亦分四個等級，依次爲經常做、偶而做、很少做、從未做，茲將其情形分述如下：

1. 行政功能部份：計有六項指標，社工督導員其重視程度及實施情形如下：

(1) 協助社工員瞭解機構的政策、服務程序及範圍

重視程度	人數	百分比	實施情形	人數	百分比
很重要	31	79.49	經常	34	87.18
重要	8	20.51	偶而	4	10.26
不重要	0	0	很少	1	2.56
很不重要	0	0	從未	0	0
總計	39	100.00	總計	39	100.00

(2)傳達主管對社工員的工作指示

重視程度	人數	百分比	實施情形	人數	百分比
很 重 要	15	38.46	經 常	31	79.49
重 要	24	61.54	偶 而	8	20.51
不 重 要	0	0	很 少	0	0
很不重要	0	0	從 未	0	0
總 計	39	100.00	總 計	39	100.00

(3)協助社工員擬訂工作細部計畫

重視程度	人數	百分比	實施情形	人 數	百分比
很 重 要	23	58.97	經 常	22	56.41
重 要	15	38.46	偶 而	15	38.46
不 重 要	1	2.56	很 少	1	2.56
很不重要	0	0	從 未	1	2.56
總 計	39	100.00	總 計	39	100.00

(4)安排分配社工員的工作量

重視程度	人數	百分比	實施情形	人數	百分比
很 重 要	8	20.51	經 常	12	30.77
重 要	28	71.79	偶 而	23	58.97
不 重 要	3	7.69	很 少	3	7.69
很不重要	0	0	從 未	1	2.56
總 計	39	100.00	總 計	39	100.00

(5)瞭解社工員工作的進度

重視程度	人數	百分比	實施情形	人數	百分比
很 重 要	20	51.28	經 常	33	84.62
重 要	19	48.72	偶 而	6	15.38
不 要 重	0	0	很 少	0	0
很不重要	0	0	從 未	0	0
總 計	39	100.00	總 計	39	100.00

(6)鼓勵社工員參與有關政策之決定

重視程度	人數	百分比	實施情形	人數	百分比
很 重 要	10	25.64	經 常	8	20.51
重 要	28	71.79	偶 而	21	53.85
不 重 要	1	2.56	很 少	8	20.51
很不重要	0	0	從 未	2	5.13
總 計	39	100.00	總 計	39	100.00

2.教育功能方面：

(7)協助社工員在專業知識及技術上的增長

重視程度	人數	百分比	實施情形	人數	百分比
很 重 要	34	87.18	經 常	20	51.28
重 要	5	12.82	偶 而	17	43.59
不 重 要	0	0	很 少	2	5.13
很不重要	0	0	從 未	0	0
總 計	39	100.00	總 計	39	100.00

(8)配合社工員之需要，協助其將理論運用於實務上

重視程度	人數	百分比	實施情形	人數	百分比
很重要	32	82.05	經常	23	58.97
重要	7	17.95	偶而	12	30.77
不重要	0	0	很少	4	10.26
很不重要	0	0	從未	0	0
總計	39	100.00	總計	39	100.00

(9)評估社工員學習及工作表達的能力

重視程度	人數	百分比	實施情形	人數	百分比
很重要	24	61.54	經常	13	33.33
重要	15	38.46	偶而	22	56.41
不重要	0	0	很少	4	10.26
很不重要	0	0	從未	0	0
總計	39	100.00	總計	39	100.00

(10)瞭解社工員個別的學習差異及其專長

重視程度	人數	百分比	實施情形	人數	百分比
很重要	27	69.23	經常	22	56.41
重要	12	30.77	偶而	17	43.59
不重要	0	0	很少	0	0
很不重要	0	0	從未	0	0
總計	39	100.00	總計	39	100.00

(11)鼓勵社工員學習的動機

重視程度	人數	百分比	實施情形	人數	百分比
很重要	27	69.23	經常	16	41.03
重要	12	30.77	偶而	22	56.41
不重要	0	0	很少	1	2.56
很不重要	0	0	從未	0	0
總計	39	100.00	總計	39	100.00

3.支持性功能方面

(12)協助社工員疏導工作的壓力

重視程度	人數	百分比	實施情形	人數	百分比
很 重 要	30	76.92	經 常	34	87.18
重 要	9	23.08	偶 而	5	12.82
不 重 要	0	0	很 少	0	0
很不重要	0	0	從 未	0	0
總 計	39	100.00	總 計	39	100.00

(13)讚賞社工員在工作上的良好表現

重視程度	人數	百分比	實施情形	人數	百分比
很 重 要	25	64.10	經 常	25	64.10
重 要	14	35.90	偶 而	14	35.90
不 重 要	0	0	很 少	0	0
很不重要	0	0	從 未	0	0
總 計	39	100.00	總 計	39	100.00

(14)協助社工員適應工作環境

重視程度	人數	百分比	實施情形	人數	百分比
很 重 要	26	66.67	經 常	21	53.85
重 要	13	33.33	偶 而	17	43.59
不 重 要	0	0	很 少	1	2.56
很不重要	0	0	從 未	0	0
總 計	39	100.00	總 計	39	100.00

(15)協調社工員行政主管間之關係

重視程度	人數	百分比	實施情形	人數	百分比
很 重 要	24	61.54	經 常	16	41.03
重 要	15	38.46	偶 而	20	51.28
不 重 要	0	0	很 少	2	5.13
很不重要	0	0	從 未	1	2.56
總 計	39	100.00	總 計	39	100.00

三、社工督導員協調與聯繫情形：

本節主要乃為瞭解社工督導員推展業務時，其協調連繫的情形，分為(一)與其他社工督導員方面，(二)與工作機構方面，(三)與其他社會福利機構方面，茲分述如下：

(一)與其他社工督導員方面：

社工督導員雖已有兩年之工作經驗，但由於工作量繁重，督導功能未完全發揮，每一縣市必須結合督導力量，隨時保持協調與聯繫，共同解決督導上的問題，除了與同縣市之同仁協調聯繫外，更須與其他縣市之督導員保持工作上的聯繫與溝通，以瞭解督導之狀況，交換工作之心得經驗，藉以提高督導的素質。

1. 是否須與同縣市其他督導員舉行工作研討會。
是否須與同縣市其他督導員舉行工作研討會

項 目	人 數	百 分 比
定期舉行督導工作研討	14	35.84
不定期舉行督導工作研討	15	38.41
否	10	25.60
總 計	39	100.00

由表上資料得知，社工督導員中有三五・八四%，定期舉行工作研討會，有三八・四一%不定期舉行工作研討會；定期舉行工作研討會中，以一星期舉行一次者為多，佔六四・二九%，其次為兩星期一次，佔二一・四三%。表上，有二五・六%，社工督導員表示未曾舉行過工作研討會，其中五〇%，是表示只有一位社工督導員，其餘者并未表明原因。

2. 是否曾與其他縣市督導員的工作上的聯繫與溝通

與其他縣市督導員之聯繫情形

與其他縣市督導員之聯繫情形	人 數	百 分 比
經 常	2	5.12
偶 而	28	71.75
很 少	8	20.48
從 未	1	2.56
總 計	39	100.00

由表上資料得知，社工督導員與其他縣市督導員工作上的聯繫與溝通的情形，以偶而聯繫者佔大多數，有七一·七五%，其次是很少聯繫，佔二〇·四八%，可見縣市間社工督導員之聯繫溝通並不頻繁。

(二)與工作機構方面

1. 與行政主管（社會科、局長），提出督導工作報告情形

與行政主管提出督導工作報告情形

類 目	人 數	百 分 比
須 定 期 提 出	14	35.84
須 不 定 期 提 出	23	58.95
不 須 提 出	1	2.56
未 答	1	2.56
總 計	39	100.00

由表上得知，社工督導與行政主管（社會科、局長）提出督導工作報告情形，有五八・九五%必須不定期提出，有三五・八四%須定期提出，隨時向上級主管保持聯繫，報告督導工作情形，讓主管瞭解督導工作業務這是十分重要的。

2. 與社政人員業務協調情形

與社政人員業務協調情形

與社政人員業務協調	人數	百分比
經常	30	76.87
偶而	7	17.92
很少	0	0
從未	0	0
未答	2	5.12
總計	39	100.00

社工督導員與社政人員業務協調情形中，應經常保持聯繫協調者佔最大部份，有七六・八七％，表示偶而發生的佔一七・九二％。

3. 與社政人員業務協調時遭遇困難情形：

與社政人員業務協調時遭遇困難情形：

遭遇困難情形	人數	百分比
經常	5	12.8
偶爾	19	48.71
很少	11	28.16
從未	0	0
未答	4	10.24
總計	39	100.00

有四八・七一%的社工督導員表示在與社政人員業務協調時，偶而會遭遇到困難，其次有二八・一六%表示很少發生，一二・八%表示經常發生，其所遭遇到的困難問題大多表示與社政人員觀念差異，溝通不易的佔最多數，其他如，要求工作人員做份外的工作，工作方法的溝通問題，社工員與承辦人的關係，社政人員對社會工作的誤解，等等困難。

(三)與其他社會福利機構方面

1. 與其他有關社會福利機構聯繫情形

與其他有關社會福利機構聯繫情形

類 目	人 數	百 分 比
經 常	14	35.84
偶 而	23	58.95
很 少	2	5.12
從 未	0	0
總 計	39	100.00

在與其他有關社會福利機構聯繫方面，這些有關的機構大部份是家扶中心聯繫次數最為頻繁，依次為醫院、各公立基金會、生命線、心理衛生中心、救國團、殘障福利機構、就業服務站、張老師、地方法院、民衆服務社、仁愛之家、世界展望會、學校、育幼院、榮輔會等機構。

2. 提供有關機構業務上的諮詢情形

提供有關機構業務上的諮詢

提供有關機構業務上的諮詢	人 數	百 分 比
經 常	7	17.92
偶 而	18	46.15
很 少	11	28.16
從 未	3	7.68
總 計	39	100.00

有關提供機構業務上的諮詢方面，發生諮詢情形的機構據統計以家扶中心為最，次為醫院，其他分別為生命線、救國團、心理衛生中心、學校、工廠、仁愛之家、基金會、縣黨部、婦女會、衛生局、青商會、榮輔會、民衆服務社、輔育院等機構。

四、評價有關人員對社會工作督導員工作的重視程度

社工督導員配屬於縣市，工作上必須與各有關人員協調聯繫。在推展業務上，社工督導員個人對於這些有關人員，包括行政主管、縣市社政人員、鄉鎮社政人員、其他社會福利機構主管、社工員，對於社工督導員的工作，所持有的態

度，是否重視？重視到什麼程度？作一個簡單的評價，本項目之重視程度係以五個層次的量表區分很重視到很不重視的情形，茲將結果分述如下：

(1)行政主管對社會工作督導員工作之重視程度的評價

行政主管對社會工作督導員工作之重視程度的評價

重 視 程 度	人 數	百 分 比
很 重 視 五	10	25.64
四	13	33.33
三	11	28.21
二	4	10.26
很 不 重 視 一	1	2.56
總 計	39	100.00

(2)縣市社政人員對社會工作督導員工作之重視程度的評價

縣市社政人員對社工督導之重視程度的評價

重 視 程 度	人 數	百 分 比
很 重 視 五	1	2.56
四	14	35.90
三	15	38.46
二	7	17.95
很 不 重 視 一	3	5.12
總 計	39	100.00

(3)鄉鎮社政人員對社會工作督導員工作的重視程度之評價

鄉鎮社政人員對社工督導工作重視程度之評價

重 視 程 度	人 數	百 分 比
很 重 視 五	6	15.38
四	14	35.90
三	12	30.77
二	5	12.82
很 不 重 視 一	2	5.12
總 計	39	100.00

(4)其他社會福利機構主管對社工督導員工作之重視程度的評價：

其他社會福利機構主管對社工督導工作之重視程度的評價

重 視 程 度	人 數	百 分 比
很 重 視 五	7	17.95
四	17	43.59
三	12	30.77
二	2	5.12
很 不 重 視 一	1	2.56
總 計	39	100.00

(5) 社工員對社會工作督導工作的重視程度之評價

社工員對社會工作督導工作的重視程度之評價

重視程度	人數	百分比
很重視	10	25.64
四	17	43.59
三	10	25.64
二	2	5.12
很不重視	0	0
總計	39	100.00

從以上五個表中，社工督導員對這五種人員的評價，認為對社工督導工作的態度很重視者，有行政主管和社工員，而對其他三種有關人員，縣市社政人員，鄉鎮社政人員，其他社會福利機構主管對社工督導的態度只表示第四及第三級

的重視態度，尤其對縣市社政人員對其社工督導工作的評價重視程度，只有二・五六％表示第五級很重視的程度，綜合以上，縣市社政人員與社工督導員觀念不能溝通，社工督導員對其的評價自然其認為很不重視了。

(6) 社工督導除負責社工督導業務外，是否需要協助社政人員行政業務。根據調查結果如下表：

項 目	人 數	百 分 比
需 要	21	53.85
不 需 要	18	46.15
總 計	39	100.00

由表上可知，有五三・八五％的社工督導員表示，需要協助社政人員的行政業務，如低收入戶資格審格，辦理薪水、殘障福利行政業務、一般府科內之庶務工作、急難救助業務、一款低收入戶家庭補助等，其中有三八・一〇％表示會造成工作上的困擾。一般縣市社政人員對社會工作不瞭解，要社工督導員常分擔一些行政業務，難免會造成工作上的困擾。

(7) 社工督導員除社工督導外，負責直接服務工作的情形：一般而言，直接服務工作是由社工員負責的，社工督導員雖已具有兩年以上的直接服務工作之經驗，但在負責督導之餘，能有一些少量的直接服務工作，平日亦可增進實務的經驗，社工督導員中，是否負責有直接服務工作，如下表：

項 目	人 數	百 分 比
是	20	51.28
否	19	48.72
總 計	39	100.00

五、社工督導員推行督導工作以來，遭遇到之困難問題

以上我們對社工督導對工作內容之重視程度及實施情形上可以發現，在十五項指標中，社工督導員的態度均表示趨向於積極性，即很重視這些工作，亦常常執行之。然在其間督導功能到底真正發揮到什麼程度，在執行上遭遇到那些困難？這些困難當然對整個督導功能的發揮有密切的影響。我們採開放式問項，由社工督導員反映出在其推行督導工作以來，所遭遇到之困難，根據資料，利用內容分析法，加以整理和歸類，依其性質及出現次數較多的項目，分別述敘如下：

(一)與行政人員方面

1. 行政人員觀念未能澄清，工作意見溝通較難，時生誤解。
2. 行政人員對督導員無深刻之體認與體諒。
3. 行政主管壓力太重。
4. 對行政主管交辦的非社工員業務，無法拒絕。
5. 限於社政工作或政策之推行，行政人員交辦之事項，社工員必須全力以赴，無法按部就班的推行工作，督導員

亦無法按照自己所擬計畫來執行督導工作。

6. 行政上的干擾，遠超於一切。
7. 上級交辦事項，有時難以認同，但仍須執行。
8. 行政上的不支持。
9. 與行政體系的溝通，無法暢流。
- 10 主管的工作上壓力，造成質的低落。

(二)與受督導者——社工員方面

1. 社工員流動率大，調職影響工作進度。
2. 社工員對工作的價值及未來感到懷疑，無所期待。
3. 有些老資歷之社工員有稍倦怠的現象。
4. 社工員的工作倦怠感，無法突破。
5. 社工員對督導員的抗拒與對立。
6. 協調社工員與行政主管間的關係。
7. 社工員仍有自己所願做的工作方式與方法，無法按照自己的督導計畫確切執行。
8. 社工員遭遇到的困難，限於客觀環境，難以協助處理。
9. 社工員不能瞭解及諒解督導工作之困難。
- 10 工作經驗正與社工員共同學習中，不能令社工員心悅誠服。
- 11 提供之專業知能常識，社工員接收程度難以深入。
- 12 如何使社工員有專業認同，協助社工員自我學習，增進自我成長。
- 13 社工員的情緒問題，其情緒低潮輔導困難。

- 14 社工員對工作缺乏敬業精神，探應付敷衍態度。
- 15 社工員老化，學習能力低且其服務資歷差距大，產生之個別差異，督導不易。
- 16 社工員缺乏團隊精神，怕表現。
- 17 社工員接受輔導成長的意願低。

(三) 督導員本身之知能與技術方面：

1. 行政程序不熟悉。
2. 專業知能之吸收及運用配合的技能差。
3. 專業知能有限，無法給予社工員滿足。
4. 督導技巧運用尚不滿意。
5. 協助社工員專業知識的增進，尚未達到理想。
6. 團體督導功能未能發揮。
7. 工作上無專業知識，技術上的研討對象。
8. 未能提供社工員工作上正確方向的指引。
9. 未能做整體規劃，設計能力不足，指導社工員方面較差。
- 10 本身尚未對工作擬定確切目標、步驟與進度，以致督導工作未能有系統的進行。
- 11 本身涵養素質不夠。

(四) 工作項目方面：

1. 社工員缺乏推行工作的經費。
2. 未能建立良好之轉介體系，對於工作資料之收集造成困擾。
3. 社工員因接受非社會工作之事項，造成工作量大，沒有成就感，督導功能亦無從發揮。

4. 考核制度未確立，督導員對社工員約束力弱，影響督導工作之有效性。

5. 督導工作繁重，項目不明顯。

6. 如何確立工作方向。

7. 對目前工作項目迷惑與倦怠，希望能進一步有所突破。

8. 缺乏長程計畫及管制，工作管理困難。

9. 職權未明，對實務工作之推動時，常受牽制、否決。

(四) 督導員之角色方面：

1. 督導角色，地位未被認同，職掌不明，工作上易成困擾。

2. 督導員與社工員間未能建立「督導權威」，使得工作無法按照正常的督導程序進行。

3. 工作缺乏安全感及歸屬感。

4. 工作壓力無形，不勝負荷。

5. 難建立督導員應有的形象。

(五) 其他方面：

1. 工作時間常遭不便，常須運用晚上及假日時間。

2. 與其他福利機構方面之配合時，因各自本位主義觀念影響，難以密切配合。

3. 語言不通。

4. 督導地區太遠。

5. 督導員間關係不和諧，工作難劃一。

由以上敘述之社工督導員推行社工督導業務以來所遭遇到之困難，性質複雜，尤以觀念上的不能溝通，督導權威的不能建立為最，這些困難往往阻礙督導功能之發揮，促使督導績效不彰，造成情緒低落，督導不力的惡性循環，對於整

個社會工作之推行有不良之影響，這些困難問題的提出，除了作瞭解現況外，更希望能提供於設計督導在職訓練時，安排課程的參考，亦提供予有關的學者專家針對這些困難，給予督導員加強克服有關困難的技術能力，對有關方面作整體性的規劃與能力，協助社工督導員消弭困難問題，增進督導功能。

伍、結語——社工督導制度之檢討與建議

台灣省社會工作員制度之推行，迄今已有七年歷史，縣市社會工作員派駐鄉鎮，深入地方基層推展各項福利服務，為提高服務品質，達到專業目標，必須提供有效地督導。督導功能的發揮繫於社工督導員的督導能力及社工員對督導的接受程度，自六十八年設置社工督導員以來，年有評鑑，發現有些缺失，茲分述如下：

1. 在組織體系方面，督導員因員額少，負責督導區域廣大，造成工作不勝負荷的情形。

2. 督導員配屬於縣市政府，社政人員多不瞭解其工作任務，甚至於派為處理社政業務，導致權責不明，無法完全發揮功能。

3. 對於甄選社工督導員的資格，凡公私立社會福利機構服務兩年之社工員均可報考，故有些督導員非縣市社工員出身，雖資深但對縣市社工業務完全不熟悉，受督導之社工員難以信服，造成督導的差距。

4. 社工督導員只有兩年工作經驗，在督導上無法給予社工員滿足，甚至於有些督導員之工作年資較受督導者為淺，造成接受上的差距。

5. 督導員在考核社工員服務績效上，無法有專業的權威，造成不受重視的現象。

6. 督導員缺乏領導、管理、行政協調方面之訓練，督導能力不足以有效地督導社工員。

事實上，社會工作員制度的建立，社工督導是維繫其品質的重要一環。對於社工督導員除必須加強訓練，培養其組織管理、行政協調方面之技術外，應如何適當地分配工作督導區，賦予實質的考核權，促使其真正負起實務工作上的督導，發揮督導之功能，乃是重要的課題。

對於當今台灣省縣市社工督導員制度，如何提高其督導能力，健全制度，我們尚做了如下之建議，以為其發展趨勢

之參考。

1. 加強督導的觀念，健全社工督導體制，社會工作服務是一項專業工作，必須予以一定時間且持續性的督導，為發揮督導之行政與教育功能，必須健全督導體制，培養并訓練督導員，確實負起督導之責。

2. 積極培養社工督導人才，確立督導進修制度，提供督導充實專業知能的機會。

3. 定期舉辦地區性的社工督導聯合會報，以相互交換心得、經驗，并討論在督導過程中所面臨的各種問題及解決途徑。

4. 建立有關社工督導必具知能、技術方面之資料庫，包括報章雜誌及書籍上之文章資料，定期或不定期提供給督導員隨時進修之用。

5. 成立社工督導工作諮詢網，包括學者專家，隨時提供督導員必需的諮詢與指導，提高其督導素質。

6. 鼓勵社工督導員發表文章或書籍之寫作，以提高督導員之興趣與素質。

台中張老師督導制度的研究

潘才學

一、前言

督導制度的建立，對機構的運作體系是有其意義。它是不同於機構中的行政工作，是在提高社會福利工作的品質言；它是和行政工作具有同等重要地位的專業工作。督導對機構言，是有協調的意義和意見的溝通；幫助機構中的工作人員對服務的案主，能提供正確的輔導方向；也讓工作人員在學習過程中，也有機會自我認識，使其在人格上的成長。

台中張老師於民國七十年三月成立了督導制度，這些督導員則是由資深義務張老師挑選出來，接受督導員的在職訓練，以協助義務張老師解決其工作上的困難，能分擔專任張老師的工作量。這項制度的推行，至今已兩個月，我們雖無法看到完整的芻形，但也感受到這羣督導員是在兢兢業業的做。而這次的研究，也在專張、督導員和諸位義張的協助下，填完這份不太容易的問卷表，在此特為感激，一併誌謝之。另外，此研究在資料的收集上是有欠缺之處，但仍願意供有志做進一步研究者，做為參考之用。

二、研究動機

(一)台中市張老師成立於民國五十九年三月，至今已有十四年。其成立的主要目的，是以學校、社會上的青少年為服務對象，使用輔導的方法和技術，協助其了解身心的困擾、困難，並使問題得到解決，進而建立自信心。基於此原則下，和社會變遷的影響下，所輔導的對象，不只限於學，也漸漸走向工廠中的青年和家庭的父母。而對於問題處理，則包括生理、心理、學業、就業、感情、人際關係、親子關係、婚姻輔導、人生觀等多方面。求助的人增加和問題的複雜性

，相對地，也增加張老師的工作量。

(一)張老師原有的服務方式，可謂為電話間的服務，利用電話接談、函件輔導、諮商晤談和案主建立專業的關係。現在除保持原有的服務方式外，張老師開始走入社區、社會、學校、工廠、相關福利機構彼此的合作，舉辦專題演講、座談會、社會教育的推廣。較以往更主動和積極，使社會大眾能得到更多的協助，使更多的人自立。

(二)在行政系統上，張老師的有關行政工作是隸屬台中市團委會輔導組由專任張老師擔任組長；而在總團部青少年輔導中心和輔導組是專業上的體系，負責推動輔導組專業工作的推行；因此它是個行政工作和專業工作並重的單位。

(四)在輔導組內，也有許多義務張老師，甄選大專院校三、四、五年級的學生或是大專畢業的熱心社會服務的青年，經過專業訓練而後擔任之，協助執行各項青少年的輔導工作。而義務張老師除在值班時間負責電話接談、函件輔導、諮商晤談外，並依其個人志願和興趣，選擇一組參加（進修研究組、推廣組、少年觀護組、廣播組、工廠研究組、圖書資料組），以擴大對社會的服務層面。

基於社會、行政組織和義務張老師的關係，成立督導制度，將可分擔專任張老師的工作，此外也能繼續推廣新的社會服務方式。但督導制度在建立的過程中，是有許多障礙。它改變了機構中的組織結構，督導員在角色的認同、督導員應擔負什麼樣的工作，它的成立是否能提高機構內的專業品質，尤其此項制度和義務張老師的制度，同為義務性質，因此該朝什麼方向，以發揮制度的功能。而這一切問題，都值得探討的。

三、文獻探討

而本研究是初步探索性的調查，是收集督導制度在機構可能有的功能，督導員的角色，及其目前工作困難所在，是此次的研究重點。柯氏（A. Kadushin）於一九七四年在美國社會工作發表一篇文章（註1）（Supervisor—Supervisee: Survey），是研究機構中，督導員和受督導者，對督導權力和工作的滿足和督導的功能的看法，做過比較性的研究。試著把理想和實際做個結合……

1. 督導員有興趣和受督導者一起討論工作。
 2. 試著了解受督導者的焦慮、挫折等情緒。
 3. 接納受督導者，製造一個氣氛，此氣氛是使受督導者願意去檢討失敗之處。
 4. 允許受督導者擁有自己的看法。
 5. 專業知識的傳授。
 6. 了解機構之政策、程序。
- 這是對機構中的督導制度所做的研究。

四、研究設計

(一) 研究對象：

以台中市張老師中義務張老師、督導員、專任張老師為訪問對象。

(二) 樣本選擇：

在樣本選擇分為二類，一為督導員（包括專任張老師），共有十五位全部訪問，樣本收回率為百分之六十；一為義務張老師，是採用亂數表的方式選擇樣本，共選擇出三十位，五位為預備樣本，而樣本收回率為百分之六十。也就是全體共九十四位，選擇出四十五位，而樣本總收回率為百分之六十。

(三) 訪問方式：

是採用郵寄問卷，另外把部分問卷放在受訪者的檔案夾中，輔以電話通知值班督導員和義務張老師請其填寫。由於時間因素的限制，無法追蹤每位受訪者；此外問卷內容部分是開放式的問題，亦影響受訪者的作答。原訂四月二十五日之前資料收集完畢，但仍拖延至二十九日，才收回二十七份問卷表，因此也影響到問卷資料在分析時的信度。

(四) 問卷設計：

問卷設計內容分爲開放式和閉鎖式。包括個人的基本資料、督導者之功能、角色、工作等。所收集的資料，亦只是採內容分析。

(四)統計方法：

是偏重於次數分配，並儘可能把部分項目由類別尺度轉化爲等級尺度，以便使用加權的方法，以排列出項目的優先順序，以便於比較。其公式爲： $\frac{1}{n} \times \sum \frac{f_i}{n}$ ，因此數字是具有順序的意義，但沒有距離上的意義。

五、內容分析

(一)基本資料：

在以後的分析中，分別是從督導員和受督導者的角度去看督導制度。

從表一、二、三、四知，督導員在性別上是沒有太大的差異；在年齡上多爲二十至三十歲之間；其學歷大多爲大學畢業，且多爲相關科系，而其服務年資多爲維持在一至四年之間，除了受過督導員的在職訓練外，也參加過多次張老師所舉辦不同的在職訓練。因此在學歷和資歷上，是有助於督導制度的推行。另外受督導者方面，女性爲男性的一倍，其年齡大都是在二十歲至二十四歲之間，有一半以上受過相關科系的教育。（社會系、社工系、輔導系、心理系、教育心理系等），而其服務年資多爲一至二年且有一半是新進張老師，比較上是沒有接受其他有關的在職教育，也可以顯示義務張老師是多有可教育的。

(二)成立督導制度的目的：

關於督導制度成立的目的督導員和受督導者。（義張或義務張老師）有近乎一致性的看法，大多是認爲要分擔專任張老師（以下簡稱專張）的工作，一方面也希望能提高服務的品質，也認爲這是發展過程的必然現象。換句話說此制度的建立，是可以發揮正功能的效果。（表五）成員之間有共同的體認，有利於制度的建立。

(三)督導制度的功能：

A、從表十一——A督導員對督導制度功能認為有三項是較重要即分析和計畫受督導者和案主的接觸，和受督導者召開定期會議或討論和專業知識的傳授。

B、從表十一——B受督導者對督導制度功能的看法認為有一項較重要，即專業知識的傳授，分析和計畫受督導者和案主的接觸，激勵督導者的士氣。

對此功能的發揮，大致上是有二項功能是可以發揮的，也就是專業知識提供和對案主服務計畫的分析。但督導員較重視定期討論會（目前在張老師是利用值班結束後的三十分鐘的討論和定期個案討論會），反而不受受督導者的重視。這或許前者是認為可以交換彼此意見，後者可能會覺得看不出其功能。另外受督導者重視士氣的激勵，這可能和樣本有一半是新進張老師有關，需要有人去支持，但督導員會忽視之，也將影響到功能的發揮。

四督導員的條件：

A、表十一——A督導員的看法，認為能和不同學習型態者相處，有輔導知識和經驗，改變學習者改變能力等最重要。

B、表十一——B受督導者認為，具有輔導知識，能改變學習者的能力，能和不同學習型態者相處等最為重要。

二者的看法，都認為此三項是督導員的必備條件，但此三項在次序上有了變動。督導員在工作的經驗中，體會到實際關係的相處重要性，畢竟這裏除了專張外，都是義務性的工作人員，且彼此間都是朋友，因此避免使用強制性的方法，人際關係相對上是顯得重要多了。反觀受督導者，一直強調學習專業知識，在表十一——B亦曾提到此點，可見其在這面的需求是強烈，需要適時的指導，以了解自己在輔導過程中，遇到問題時的解決能力。

(五)督導員的權力：

A、表七——A督導員和受督導者對督導員的權力是有一致看法，來自專業知識、合法地位的認可和參考羣的關係。其中參考羣的關係，也可以說張老師的特色，彼此之間都是相互影響，也有感情上的交流，但更確認專業知識、地位的合法，是成員所尊重和重視的。至於賞罰的權力，在目前督導員沒有此權力，但可以試著給督導員部分獎賞的權力。此外權力不只是個地位，也代表其努力之後所獲得的結果，此是鼓勵成員要有學習態度。

(六) 督導員的角色：

在制度建立之時，連帶也會遇到在制度中的督導員是要扮演何種角色？

A、而督導員覺得應扮演下列角色，即他們是一位協助者、支持者、協調者、諮詢者、訓練者、領導者、催化者、和代理者等，而其中支持者是每位督導員願意扮演的。但在實際上，他們是扮演支持者、協助者、協調者、領導者的情形是較多。而期間的困難，是有下列三點：

1. 督導員深感專業知識有限，就心不能給受督導者實際上的幫助。
2. 角色尚模糊，督導員尚在值班時間內尋求督導的模式，而受督導者也對督導員角色不清，而會影響到工作執行。
3. 整個機構的人際關係必須重新調適，如何督導資深義張或相關科系畢業的學生。

B、另外受督導者覺得督導者應扮演的角色是指導者、訓練者、協調者、支持者、協助者、教育者、領導者。然而在實際工作執行中，是扮演管理者、指導者、協調者、支持者、協助者、領導者、代理者、或是一位工作的伙伴。受督導者覺得督導員有角色上所遇到的困難有：

1. 督導員專業知識有限，角色尚混淆，常有過與不及的做法。
2. 督導員和受督導者之間彼此尚不能相互了解，有時在溝通會有困難。
3. 受督導者不願合作，或是會給督導員有壓力。

(七) 受歡迎的督導者：

A、表八—A 督導員認為一位受歡迎的督導者：

1. 在教育督導：是具有專業知識、啟發性的方法，對問題能提供發展的方向。
2. 在支持督導，促使成員的溝通，令我感到工作是有價值的。

B 表八—B 受督導者認為一位受歡迎的督導者：

1. 在教育督導，具有專業知識，啟發性的方法，對問題能提供發展方向。

2. 在支持督導：令我感到工作上是有價值感、能關心他人。

二者對受歡迎的督導員是有一致性的看法，希望能偏重於教育性的督導，也就是實際工作中帶動學習（Learning by Dome），偏向於知識上的獲得。

(六) 不受歡迎的督導者：

A、表九—A 督導員對不受歡迎督導者的看法：

1. 在教育督導上：以為只有他們知道答案，不好好了解他人的問題，採用灌輸式的教導方法。

2. 在支持督導上：不耐煩的態度，盛氣凌人。

在教育督導過程中的不適當，會引起情緒的不舒服。

B、表九—B 受督導者對不受歡迎督導者的看法：

1. 在支持督導上：盛氣凌人，不耐煩的態度。

2. 在教育督導上：不好好了解我們所遇到的問題，採用灌輸式的教導方法。

受督導者是需要支持性的督導。不受歡迎的督導者，在態度上是傲慢，成為直接的影響因素；另外教育督導的方式的不適當，也間接引起受督導者在情緒上的不滿意。

因此我們比較受歡迎和不受歡迎的督導者時，可以發現到前者若有好的態度，且提供知識上的配合；而後者則是教導時的態度不好，或是不好好一起討論問題。換句話說，好的督導員能提供專業知識，一位不受歡迎的督導員，往往是在情緒上不能支持受督導者。因此除了要有好的態度外，督導時的方式，將是值得探究的。

(九) 督導員的工作：

A、督導員對自己覺得在機構中應擔負的工作有：

1. 對受督導者言：評估其個案報告，並相互討論之；和其舉行固定的討論，提供專業的知識；並予以情緒上的支持和鼓勵；溝通專張和義張之間的訊息。

2. 對機構而言：是說明機構的政策，並將機構的政策轉答給受督導者；協助機構中的業務，並代替專張部分的工作。

而督導員目前所做的工作是：

1. 對受督導者言：定期的討論，評估其個案的處置，情緒上的支持，批閱信函，定期討論之外尚有個別督導。
2. 對機構而言：是協助機構的政策推行，行政工作上的協調，安排個案研討會等。
在督導的工作過程，可能遇到的問題有：

1. 對本身言：因為專業知識尚須加強，角色的不清晰或是有過與不及的現象，都會影響到工作推行；由於職權上之關係，對老張的督導是有困難。

2. 對機構言：時間不夠，工作量大；開會時間不易協調；且對義張無強制的力量。

3. 對受督導者言：他們對督導員有過高的期望，或是因為受督者的心理防衛，不服的態度，而這都是困難的所在。
B、受督導者對督導員在機構中應擔負的工作認為有：

1. 對受督導者言：督導員和受督導者之間的定期討論，而且督導員能提供意見，或是專業知識的提供，以提高服務的品質，並促使受督導者能有效發揮專業功能。另外，督導員可做為受督導者的模式，並觀察受督導者的工作態度，以方便彼此間的討論。對於受督導者需要給予情緒上的支持、鼓勵，也能關心到一般的事情。

2. 對督導者言，減輕工作量和受督導者有差別，並要促進成員間的彼此溝通，並希望其能不斷求進步。

3. 對機構者言：分擔專張的工作，解釋機構的政策，並溝通機構和義張之間的意見，協助機構工作的執行。

督導員在目前所擔負的工作：

1. 對受督導者：批改其信件，值班結束後所舉行的三十分的督導討論會，並分析個案報告；並幫助其成長。督導員和受督導者的意見交換。

2. 對機構言：執行機構的日常業務，工作上的協調，機構政策之說明和意見傳遞。

而督導員在工作上所遇到的困難：

1. 對受督導者言：會有抵制的心理，彼此在意見上不易溝通，如不清楚討論的模式或意義。督導者無法了解其需要和困擾。

2. 對督導者言：因為值班的關係，而無法完全了解機構的行政工作，而不能有效的執行溝通上的管道。也有於和受督導者之間的關係尚在建立中，信任度不夠。而討論時間短，對個案問題無法全然了解。或有時值班義張沒來，而督導員必須代為值班，也就是他們必須和義張做同樣的工作和花相同時間處理個案的問題。

若把督導員和受督導者對督導員的困難做個比較：

1. 對受督導者言：沒有虛心接納的態度或是有排斥的心理，是會影響到工作的推行。

2. 對機構言：對於義張無約束力，因此間接會影響到督導員的時間。

(十) 三十分鐘的督導討論：

A、督導員覺得在這時間應該做的工作：

1. 由受督導者提出個案討論，了解督導過程上的缺失；另一方面也鼓勵受督導者，使其情緒上得到支持。此外也利用機會充分交換工作經驗。

2. 工作上所遇到困難之處的討論，並溝通行政上和受督導者之間意見。

而目前所把握的討論重點：

1. 工作的檢討，觀念溝通；經驗的分享，情緒上的支持，或是討論個人的生活。

2. 討論機構所存有的問題。

目前此工作推行困擾之處：

1. 對有些資深義張無法帶動其討論，受督導者發言不夠踴躍，或是不知如何報告其個案，難做有系統整理。

2. 對時間不能有效利用或控制，複雜的個案，討論時間不夠；相對地，簡單的個案，反而顯得討論時間太長。

3. 太多的工作檢討。

B、而受督導者覺得在這三十分鐘應該做的工作有：

1. 對於個案的討論能有得到結論，或是有可行的方向。

2. 能對受督導者的問題給予回饋，並澄清疑惑之處，接納並疏導受督導者的情緒，也使其能認識其能力。

3. 溝通成員和機構的意見和行政工作的推行。

對於目前所做的三十分鐘的督導討論方式：

1. 仍偏重於個案討論，包括問題，技術和處置方法，觀念的溝通和心得交換。

2. 傳達機構的意見。

而三十分鐘督導討論所遇困難：

1. 沒有固定的督導員，討論時成爲心得交換，流於形式。

2. 外界環境的吵雜，或是其他受督導者正在工作，而無法在一起討論，或是會因工作太累，而無法專心討論。

3. 不能很快的整理出討論的重點。

4. 時間不能適當控制，或是因而問題無法深入，而停滯一個主題上。

C、比較督導員和受督導者對三十分鐘的督導困難：因問題的性質不同，而對時間不能有效掌握。

但從二者之間的看法，都是個案問題的討論爲主要討論重點，而彼此仍希望從討論中學習到一些經驗。

六、結論與建議

在匆促之間所收集的資料不能算是完整，在開放式的項目中，意見會過於零散，需要花較多的時間整理之，試著把相同的意見歸納，但也因爲時間的關係，也只能做初淺的比較和陳述，但至少是歸納出督導員和受督導者之間的看法。現擬做些綜合說明和建議，以供日後參考者。

1. 督導制度既是分擔專張的工作，則該把工作做適當的分配。而目前督導員固定一個目的討論會，或許可藉此機會釐清工作上的內容，以確實發揮成立此制度的目的。

2. 在此調查中，可以感受到督導員，和受督導者對專業知識都有極高的需求，而我們該提供何種的學習機會，以滿足成員的需求？

3. 要提高服務品質，是此制度的功能之一，因此督導員要試著多了解受督導者，也了解其個案處理方式，如可以旁聽電話副機，在彼此對問題都有相同了解之下，有助於個別督導和團體討論的進行。也因此督導員要記錄每次督導討論的過程，藉此機會了解受督者的需要。

4. 在督導受督導者，也該有抱知之為知之的學習態度，誠懇地和受督導者討論問題。

5. 對於三十分鐘的督導討論之進行方式，或許督導員試著分成兩組進行之，以實際了解情況後，能找到有效的討論方式。有不錯的討論方式，可以提高彼此的參與興趣，也可以減少受督導者有負向的情緒作用。

表一：性別

性別	男	女	總 計
督 導 者	4	5	9
受導督者	6	12	18
總 計	10	17	27

表二：年齡

年齡	20—24	25—29	30以上	總 計
督 導 者	4	3	2	9
受督導者	12	4	2	18
總 計	16	7	4	27

表三：教育

	相關科系	非相關科系	總 計
督 導 者	7	2	9
受督導者	10	8	18
總 計	17	10	27

四表：服務年資

	0 年	1-2年	3-4年	5 年	總計
督 導 者	0	4	4	1	9
受督導者	10	7	1	0	18
總 計	10	11	5	1	27

表五：督導制度的目的

項 目	督 導 者	受督導者	總 計
分擔專任張老師的工作量	9	16	25
提高張老師的服務品質	8	15	23
提升資深張老師的地位	1	2	3
發展的必然性	5	9	14
為成立而成立	0	0	0
為服務專兼化所必須	1	0	1
機構的方針	0	1	1
總 計	24	43	67

表六：

	能	不 能	有 時	無回答	總 計
督 導 者	1	6	1	1	9
受 督 導 者	7	8	2	1	18
總 計	8	14	3	2	27

彰化基督教醫院社工督導制度

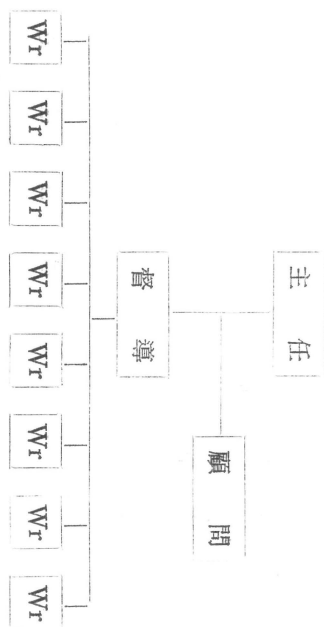
張玉瑛

前言

彰化基督教醫院，成立於民國十六年，而社會工作部正式成立設有社會工作人員是在民國五十二年，在這之前，有關社會服務的工作是由院牧部負責，民國五十七年，美南差會派馬安伶小姐（Miss Ann McGirt）前往醫院協助工作之發展，除了負責督導之外，使社會工作漸趨於專業化，在人事與組織上有了比較完整的規劃。

民國六十一年，醫院整修與擴建後，社工部有了更理想之辦公室與會談室，社會工作也走向了更專業化，制度上亦經修正，更爲有組織完整，在目前台灣醫務社會工作，居於領導、楷模之地位，堪爲更醫院效法。

社工部組織圖



表七—A：督導員對督導權力的看法

	5分	4分	3分	2分	1分	總分
	人數	人數	人數	人數	人數	
具有專業知識和技術的權力	4	4	1	0	0	39
合法地位的權力	3	5	0	1	0	37
參考羣的權力	1	0	4	0	4	21
有強制性的權力	1	0	3	2	3	21
有獎賞的權力	0	0	1	6	2	17

表七—B：受督導員對督導權力的看法

	5分	4分	3分	2分	1分	總分
	人數	人數	人數	人數	人數	
具有專業知識和技術的權力	15	3	0	0	0	87
合法地位的權力	30	11	4	0	0	71
參考羣的權力	0	4	11	2	1	54
有獎賞的權力	0	0	1	10	7	30
有強制性的權力	0	0	2	6	10	28

表八一A：督導員對受歡迎的督導者的看法

項 目	4分	3分	2分	1分	總分
	人數	人數	人數	人數	
具有專業知識和態度	4	2	1	0	24
令我感到工作是有價值的	1	2	1	2	14
採用啓發性的方法	0	3	1	1	12
促使成員之間的溝通	0	2	1	2	10
對問題能提供發展的方向	1	0	2	1	9
令我有決心下次做的更好	0	0	3	1	7
會告訴或機構的政策	1	0	0	1	5
能關心他人	1	0	0	0	4
了解機構中的倫理哲學	1	0	0	0	4
具有幽默感	0	0	0	1	1
能適當分配工作	0	0	0	0	0
會告訴我和其他機構協調方式	0	0	0	0	0

表八一B：受督導員對受歡迎的督導員的看法

項 目	4 分	3 分	2 分	1 分	總分
	人數	人數	人數	人數	
具有專業知識和態度	8	7	2	0	57
採用啓發性的方式	2	5	7	0	37
對問題能提供發展的方向	1	5	6	3	34
令我感到工作是有價值的	4	1	0	4	23
關心他人	1	0	0	3	7
促使成員間的溝通	0	0	1	4	6
令我有決心下次做得更好	1	0	0	1	5
了解機構中的哲學倫理	0	0	1	2	4
具有幽默感	1	0	0	0	4
會告訴我機構的政策	0	0	0	0	0
能適當分配工作	0	0	0	0	0
會告訴我和其他機構聯繫方式	0	0	0	0	0

表九—A：督導員對不受歡迎督導者的看法

項 目	4 分	3 分	2 分	1 分	總分
	人數	人數	人數	人數	
以爲只有他們知識 答案	3	1	2	2	21
不耐煩的態度	3	2	0	2	20
不好好了解他人的 問題	1	2	4	2	20
盛氣凌人	1	1	0	1	8
採用灌輸式的教導 方法	1	0	1	0	6
不輕易贊賞他人	0	0	2	2	6
常提出行政上的要 求	0	1	0	0	3
只重視機構的政策	0	1	0	0	3
無機會參與行政討 論	0	1	0	0	3
給予過多的工作負 擔	0	0	0	0	0

表九—B：受督導者對不受歡迎督導者的看法

項 目	4分	3分	2分	1分	總分
	人數	人數	人數	人數	
盛氣凌人	11	3	1	1	56
不耐煩的態度	3	10	3	0	48
不好好了解我們所遇到的問題	2	1	4	4	23
以為只有他們知道答案	1	2	3	7	23
採用灌輸式的教導方法	0	2	1	1	9
不輕易贊賞他人	1	0	1	2	8
給予過多的工作負擔	0	0	3	0	3
常提出行政的要求	0	0	1	0	2
只重視機構的政策	0	0	0	1	1
無機會參與行政討論	0	0	0	1	1

表十一 A：督導員對督導員選擇的條件

項 目	5 分	4 分	3 分	2 分	1 分	總分
	人數	人數	人數	人數	人數	
能與不同學習型態者相處	4	2	3	0	0	37
具有輔導知識和經驗	4	2	2	0	1	35
在訓練過程中啟發學習者改變的能力	1	4	4	0	0	33
支持機構的政策和規定	0	1	0	5	3	17
有教導他人的能力	0	0	0	4	5	13

表十一 B：受督導員對督導員的選擇條件

項 目	5 分	4 分	3 分	2 分	1 分	總分
	人數	人數	人數	人數	人數	
具有輔導的知識和經驗	7	7	3	1	0	74
在訓練的過程中啟發學習者的改變能力	6	7	3	1	1	70
能與不同學習型態者相處	4	4	4	5	1	59
有教導他人的能力	1	0	7	3	6	38
支持機構的政策和規定	0	0	1	8	9	28

表十一—A：督導員對導督制度功能的看法

項 目	4 分	3 分	2 分	1 分	總分
	人數	人數	人數	人數	
分析和計畫受督導者和案主的接觸	2	3	0	2	19
和受督導者召開定期的會議和討論	2	3	0	0	17
教導受督導者有輔導知識技術的充實	2	0	2	1	13
受督導者和行政上的溝通管道	0	1	2	2	9
激勵受督導者的士氣	0	1	1	4	9
受督導者對案主的服務計畫查核	2	0	0	0	8
閱讀個案資料以進行討論	1	0	2	0	8
教導受督導者認識行政觀念	0	1	1	0	5
對受督導者的個案報告予以評估	0	0	1	0	2

附註：

表十一—B受督導者對督導制度功能看法

項 目	4 分	3 分	2 分	1 分	總分
	人數	人數	人數	人數	
教導受督導者有輔導知識和技術的方實	8	6	4	0	54
分析和計畫受督導者和業主的接觸	3	5	4	0	35
激勵督導者的士氣	3	3	4	4	33
受督導者和行政上的溝通管道	1	1	0	5	12
對受督導者的個案予以評估	1	0	2	3	11
和受督導者定期召開會議和討論	0	2	2	1	11
受督導者對案主的服務計畫的查核	1	1	1	1	10
閱讀個案資料，並進行討論	1	0	0	2	6
教導受督導者認識行政觀念	0	0	0	1	1

主任一人，督導一人，社會工作者共有八位，另外有二位大學老師當該部門之顧問。

督導制度

由組織圖中可知，社工部最高主管是主任，負責整個部門督導工作，與督導的關係較為直接，而與工作者之關係乃間接的，督導常居中，做為上對下，及下對上之溝通橋樑，傳達主任與工作者之訊息。

工作者與督導的關係是直接的，督導負責社工部八位工作者之督導工作，因此在社工部，名義上設有督導一名，而實際上主任亦兼有督導之責，在督導的內容與方式上，兩者間互在差異，但督導之工作範圍，並沒有詳細的劃分與規定，原則上主任不越級督導工作者，而有層級之分別。

主 任

A、主任之角色：主任在社工部是個領導者，在整個醫院中，亦扮演非常重要之角色。

1. 決策：對於醫院及社工部門，由主任做各種之決策，享有決定之權利，如：策訂及審核部內之研究計畫，注意醫院之制度、規定、設備與病人及社區之需要配合、負責學生實習或其他機構委辦訓練之計畫與實施，出席院務會議，協助各科之職前訓練。

2. 執行醫院的政策：對於醫院已通過之政策或院長、副院長之命，及特別交辦事項，主任必須切實執行，綜理全般部務，答覆各科之諮詢。

3. 是社工部的督導：社工部人員之任免、督導、考核，均由主任負責、部門預算與收支之審訂、負責所有社會工作部公文之批擬，對於督導、社工人員、及義務工作人員之督導等。

4. 代表醫院、參與社區會議：負責與社區有關機構及關心慈善事業人士之聯繫，出席院務會議，及社區有關會議，負責與社區健康部密切合作，推展社區保健事宜，規劃並檢討之。

5. 聯繫：轉答意見給上級，與有關部門協調聯繫和董事會之溝通。

B、督導方式：

按照美國之規定，五個社工人員，必須有一個督導，但在台灣尚難實行。主任所用之督導方式有個案諮詢、團體工作等。

1. 個案諮詢：在社工部中，當工作者在工作過程有了困難，除了和工作同仁或督導討論外，尚有不明白時，則可與主任研究，在個案諮詢之方式中，督導必須是個有經驗，在處理個案較有自主力者，而且教育性佔重要之成份，亦可以說是個教育性的督導在彰基社工部，常被使用。

2. 團體工作：利用個案研討之方式來督導，除了對工作者提供直接的協助其個案之處理外，也可用為社會工作技術和知識之討論，對無經驗之工作者能發揮功效，若在團體中有許多工作者，均有相同之需要指導，則團體督導更能提供學習機會，在時間上亦經濟。

彰基社工部有定期之個案研討會，主任必定參與指導之。

3. 對於督導之督導：主任給予督導很清楚之責任，使其明白在部門中之角色、工作方向，並指示督導對於工作者之期待，而由督導來傳達意思，以達成部門之目標。

在督導過程中，溝通方式之運用非常重要，不但和督導間建立良好關係，而且易於推展部門工作，讓工作者，均能明白其工作內容、期待。

因此主任之督導，在方法上大致與督導之方式相同，但是其層次有所不同，主任較督導具有經驗與權威，因此其督導比較高層次。

C、主任與督導之關係：

主任在督導之上，負責督導工作，當督導有困難則請教主任，主任對於部門之計畫，亦交由督導來執行，因此有上司部屬之關係，負責向主任報告部門之工作情形。

在彰基社工部，主任與督導之權威關係不甚明顯，由於二人之間，彼此相當熟，少有權威型態，無上級與部屬之感覺，有如朋友般的關係。

此外主任在社工部中，工作亦很雜，諸如：家訪時開車，當司機，部門中無法做之事，均由主任一個人來負責，因此主任自稱是個打雜的。

D、主任與工作者的關係：

主任與工作者之關係，並非直接關係，其間還有個督導，大體上言，主任是很少越級去督導工作者，一旦須直接督導時，則主任、督導、工作者成了三角關係，主任不只督導工作者，一面也與督導有所連絡，使其了解工作者之情形，並提供一些督導之知識與技巧。

視情況而定，是否直接督導工作者。

主任很少直接督導工作者，大都由督導來做此工作，主任只聽取督導之報告，與工作者較無直接關係，主任非常尊重工作者。

此外，主任對於新進工作者，須予以教育之責。

是一個教育性督導，對於個案工作，則強迫每個工作者須切實做其他的工作，如：團體工作、學術研究則任其自由選擇研究發展之。

E、主任與顧問之關係：

社工部的二位顧問均是大學老師來擔任，並不列入督導制度中，顧問在行政上，沒有任何權利，並不直接負責任，對於機構部門而言，只是站在協助之立場，對於部門提供技術性之諮商、指導工作者之專業技巧，不須負擔任何責任。

因此主任與顧問間，彼此尊重、不產生密切關係，只要是不違背或不適合部門之目標及需要，則顧問所提供的意見，主任均會同意或決定採納與否。

督 導

A、督導者的職責：

1. 行政工作：在部門中一切行政工作由督導來負責，如：公文之收發、工作的分配、車子的管理、圖書之整理與購買，協助工作者之了解部門之政策與目的，協調並與其他部門之聯繫，部門之收支情況報告給主任。
2. 教育工作：工作者在工作之中須學習並了解某方面之知識，督導應提供資料，因此督導常會指定某工作者做讀書報告。

平時常注意工作者之工作情形，若有了缺點，則馬上予以指正，工作者有了不明白或工作過程有困難時，請教督導，與之討論，對實習學生之督導等。

3. 其他：除了行政工作與教育工作之外，均可屬於其他，只要有關社工部或社工人員者都須要注意到，如：對於工作者之關心、情緒上之支持，當發覺工作者之效率低，情緒低落時，都要找出其原因，並予以解決，減少工作上之壓力，類似支持性督導。

B、督導方式：督導方式與主任的大同小異，也是可分為二方面言之：

1. 個別督導：先看看每個工作者之記錄，從記錄中，發覺他們之缺點，在個別的督導中，提出來，令其修正，尤其是對於新進或缺乏經驗之工作員，須常常予以個別督導，督導者負有重要之教育責任，並對工作者做評估。
2. 團體督導：透過部門內所有工作者之個案研討會，互相討論，督導提供工作者一些知識技術外，工作者之間亦彼此互動貢獻個人之看法意見。

C、督導與主任的關係：

主任可說是督導的督導，當督導無法做決定時則請教主任，由主任協助做決定。

在個案工作、團體工作、社區之中，有任何困難，均可求主任幫忙，在個案結束時，須向主任提出報告，並讓主任知道。在彰基社工部，督導極尊重主任之決定，而主任亦信任督導，彼此無上司與下屬之明顯區分，督導隨時與主任連絡。

D、督導與工作者的關係：

督導與工作者之關係非常密切，凡是一切與工作者有關的，督導均很關心，督導是工作者請教之對象，不論是公事或者工作者個人的私事均可，其督導方式並非權威性的，因此彼此之間並沒有督導與被督導之權力關係存在，而是彼此互相研究切磋之對象，督導對於工作員主動關心，相處在融洽之氣氛下。

督導是個中間人，反應工作者之意見給主任，並傳達主任之意見給工作者，在過程中常會發生衝突，督導則做協調工作，解釋之，讓工作者滿意、維持和諧之氣氛，提升工作者之工作效率及士氣，但有時督導會遭到雙方之不諒解，成了他們的發洩對象，自我解嘲稱之部門中的出氣筒。

E、督導與顧問的關係：

顧問定期的予以指導，督導對於自己不明白的會提出來請教顧問，對顧問很尊重，其間之關係有如師生，虛心求教，但一切決定尚在本身，工作者亦如此，主要還是聽從督導，並非以顧問之意見為主，只供之參考。

顧問會參與個案研討會，指導工作者對於個案之處理，當有計畫欲付諸實行，顧問亦助其推展，是部門中請教之對象。

結 語

一個部門要發揮其功能，達到其目標，必須先有健全之制度，而督導制度在社工部門，尤屬重要。如何當一位好督導，得到工作者之信任與尊敬，從訪問中，主任及督導均認為好督導必須要誠以待人，對於工作者能多予以鼓勵及體諒，能够接受工作者之意思，並把期待事先明白告訴他們，不要以權威式的督導，而是以平等友誼之關係來督導，在彰基社工部，其專業程度高，而每個工作者之水準又相當齊，因此主任及督導均尊敬其個人，在極融洽之氣氛下工作，實在稱得上社工界之典範。