

台灣社區工作與社區研究學刊 第十二卷第一期

2022 年 4 月 頁 47-108

DOI: 10.53106/222372402022041201002

研究論文

理想的督導活動與效用評估—— 社福組織工作者觀點

鍾武中^{*}

東海大學社會工作學系博士生

收稿日期：2022 年 2 月 5 日，接受刊登日期：2022 年 4 月 30 日。

^{*} 通訊作者：pigegg0827@gmail.com

中文摘要

督導為確保專業服務與最佳原則的發揮，具有獨特功能性。然國內卻少有探討各項督導活動運用成效的研究，且進一步以工作者觀點檢視如對督導活動的重要性、有效性、關鍵影響力、評價差異與影響因素等議題的研究幾乎沒有。本研究以承接各地方政府社會局處服務方案的社福組織為調查單位，共 222 位督導者及 349 位社工參與。採結構性問卷以 SPSS 進行描述性統計、獨立樣本 t 檢定、單因子變異數及重要度－表現分析法（IPA）進行分析。其中，「單位類型」與「具社工師證照」是影響督導者、「年齡」是影響社工評價的關鍵要素。而「能力提升」被視為符合期待的督導活動，「行政職能」則被視為提升督導成效的關鍵要素，但具社工師證照非進（晉）用督導職務的必要條件。

關鍵字：督導活動、督導者、受督導者、有效性

Ideal Supervisory Activities and Utility Assessment: A Social Welfare Worker's Perspective

Chung Wu Chung

PhD student at the Department of Social Work, Tunghai University

Abstract

Supervisors have a unique function of ensuring professional service and best practices. However, few studies in Taiwan have explored the effectiveness of supervisory activities, and almost none have examined the importance, effectiveness, key influence, evaluation differences, and influencing factors of these activities from workers' perspectives. In this study, the social welfare institutions responsible for the social service programs of various local governments as the survey units. 222 supervisors and 349 social workers were surveyed using a structured questionnaire. The statistical analyses, including descriptive statistics, independent-samples *t*-test, ANOVA, and importance-performance analysis (IPA), showed that "unit type" and "social work certificate" were the critical factors affecting supervisors, while "age" was the critical factor affecting the evaluation of social workers. "Ability enhancement" was regarded as a supervisory activity that meets expectations and "administrative function" as a critical factor in improving supervisory effectiveness. However, social work certificates were not a prerequisite for supervisory positions.

Keywords: Supervisory Activities, Supervisor, Supervisee, Effectiveness

壹、前言

督導 (supervision) 在社會工作專業中具有獨特的功能性作用，著重確保服務對象受到保護、對社工提供支持、維持專業標準和實務最佳原則的發揮 (Payne, 2005)。然我國社福機構因組織規模大小，並非所有社福機構都有健全或統一的制度，連帶影響督導功能的發揮 (汪淑媛、蘇怡如，2010)，且在各組織特有文化下，所發展出的督導活動或制度，有其文化適用的假設情境與活動 (許雅惠、張英陣，2016)，在不同條件、屬性與所在縣市 (區域) 影響下，對角色與功能展現可能有明顯差異 (蔡和蓁、陳武宗、張江清，2008；施麗紅，2017)。組織管理者期待督導者能適時扮演不同角色，代表組織執行監督與成效評量的任務，展現應有功能與具有影響不同利益相關者的潛力 (沈慶鴻、賴乃榕，2013；施麗紅，2017)。

檢閱目前國內對社福組織督導相關知識領域的發展狀況，不同學者投入督導相關議題研究亦多，並在理論觀點上皆有不同焦點，但僅有少部分針對督導工作的內容與目的，提出期待功能與實務的落差 (汪淑媛、蘇怡如，2010)、角色轉換 (沈慶鴻、賴乃榕，2013；林月英，2017)、督導養成 (李開敏、陳淑芬，2006；呂季芳、郭俊嚴，2017；劉紫綺、朱美珍，2018；劉香蘭，2018；戴世玫、林沂儒、呂南青，2018)、個人反思 (吳文炎、蔡盈修，2017)、督導制度 (許雅惠、張英陣，2016) 以及與受督導者間關係 (沈慶鴻，2012、2015；劉玉玲，2014；施麗紅，2017；許憶真、高涓娟、周培仙，2018；陳婉庭、黃世州、黃松林，2019) 等研究主題，且主要研究對象皆限縮於特定服務領域。然除上述研究議題外，Kadushin and Harkness (2002) 亦提到督導功能中各項活動運用成效的研究，督導者在提供有價值的行政、教育與社會支持時，所採取的各項督導活動有助於提升受督導者的效率，且為轉換為提供優質服務的關鍵因

素。但過往文獻中卻鮮少有針對督導活動運用與成效的議題研究，且對於社福組織及實務工作者而言，那些督導活動受到重視？那些又具有關鍵影響力？以及若由督導者及受督導者觀點檢視，兩者間是否存在期待與感受上的差異？又受到那些關鍵的因素影響？這些議題幾無相關經驗研究。

隨著福利服務越趨多樣及科技化發展，在各種角色所需資訊、資源與服務更加多樣情況下，對於督導功能的重視度日益提升，且如何將概念操作以落實於督導實務中也逐漸受到關注，同時為使督導者有能力做出相對應的回應，相關督導訓練的規劃與設計也已成爲社福組織人力資源管理的重要議題。若以過往文獻所定義的督導核心功能為基礎，彙整為發揮各種功能所採取的相關活動或做法，探究社福組織督導者與受督導者對各項活動與做法的重視程度與所帶來的成效，而對於重要性與有效性的評價與感受是否具有一致性？以及又有哪些具有關鍵影響的要素？據此，若能藉本研究探討，獲得更全面的訊息必有助於組織對督導活動運用上的思考，甚至督導機制的調整。因此，本研究問題意識即在於：識別現今社福組織中督導者與社工對督導活動的運用，在重要性的評價以及感受所帶來影響的有效性，並檢視兩者間的差異與關係。據此，本研究目的旨在：

- 一、了解目前社福組織的督導者與社工，對督導功能中各項督導活動的重要性與有效性評價。
- 二、了解督導者與社工的個人基本資料與組織等變項，對督導功能中各項督導活動的重要性與有效性評價的差異。
- 三、了解督導者與社工對督導功能中各項督導活動在重要性與有效性的相關性，以及具有影響力的關鍵因素。

貳、文獻探討

一、督導（supervision）的功能與重要性

（一）督導（supervision）在社會工作的功能

督導是一種在工作場域中，受經濟理性與管理主義影響，促使組織科層與專業的改變（O'Donoghue, 2003），發展出行政、教育與支持等 3 種督導核心功能（Payne, 1994）。然社會工作受 1980 年代管理思潮影響，強調社工與個案之間是問題解決的關係，致使督導的行政與監控更顯重要（Tsui, 2005），且督導活動成為督導核心的內容與重點（Shulman, 2013）。然對社福組織而言，督導職務對工作事務的管理，更被視為影響運作與執行績效的關鍵（Tsui, 1997）。依實務工作需要，督導功能有行政規範、督導架構、協調規劃、教育學習、專業發展等五項基本概念的職能（Tsui, 2005；Oantă and Neamțu, 2015），並且以支持與恢復的做法防止受督導者由負面經歷或情緒負荷引起的專業倦怠，另外也負起受督導者與組織或其他部門間工作事物的調解或協調，評估督導功能的發揮，以及受督導者在工作的表現與給予肯定（Muntean, 2007；Kadushin and Harkness, 2002）。

（二）督導者（supervisor）對社會工作的影響

實務工作中督導是一連串監督與管理的行為，而督導者需肩負教練、培訓和員工發展責任（Davys and Beddoe, 2010）。督導者亦是制度層級和專業工作上與受督導者直接接觸的主要角色，作為重要紐帶以提供「社會支持」的服務活動，肩負監控、管理、領導、績效評量與支援等任務，且對受督導者的情緒輔導、專業培訓與職涯發展具有責任，是重要的組織職務（Kadushin et al, 2002）。

自督導相關研究陸續提出後，已將督導者與受督導者視為具有互動與共同學習的關係，亦是提升專業能力與維持服務品質的做法，且在督導功能發揮的前提下，設定專業成長與達成目標(Tsui, 2005; Shulman, 2013; Taylor and O'Driscoll, 1993)。然督導者本身就是機構具有權責的管理階層與多樣角色(Kadushin and Harkness, 2002)，既是組織績效主要貢獻者，更被視為將行政、教育、支持、調解、監控與評估等督導功能加以發揮的重要關鍵(Kadushin, 1993; Morrison, 2001; Bernard and Goodyear, 2009; Shulman and Safyer, 2005; Tsui, 2005)。此外，對受督導者而言，督導亦須要將重點放在滿足受督導者於工作中內外部的互動、衝突調解與關係建立等多重目標(Davys et al., 2010)，並創造學習脈絡、提供專業標準以協助發展與維持實務技術(Baltimore and Crutchfield, 2003)。具上述所言，督導者是否能有效掌握不同情境、各項督導功能與活動的運用，可視為對組織與受督導者形成影響與成效的關鍵(Bourn and Letchfield, 2011)因此，督導者在督導功能的發揮，以及運用各項督導活動所帶來的影響，是否與受督導者具有一致性的認定？兩者之間有何顯著差異，確實值得探究。

(三) 督導者與受督導者對督導功能的評價

督導是一項複雜、發展、定義各項情境、功能、輸送方式與人際交流等一連串的活動(Kilminster and Jolly, 2000)，對於組織及受督導者而言，更被認定屬於規範性(行政)、形成性(教育)和恢復性(支持)等三種任務(Inskipp and Proctor, 1993)，其中行政的內容在於掌握工作進度、品質與成效，教育則是協助受督導者理解工作意涵與提升專業知能，而支持為給予受督導者情緒安撫、抒發、工作肯定與提高士氣(Tsui, 2005)。Shulman (1993) 及 Morrison (2001) 以互動觀點提出調解(Mediation)功能，具有監督、評估與支援等意涵(Bernard and Goodyear, 2009; Shulman and Safyer, 2005)，其重點在於受督導者、機構其他成員間或其他事務的居間調解(intermediary)，有時涉及層

面較廣，督導者甚至必須採取說服（persuade）和協商（negotiate），以及採取必要的支援行動（Howe and Gray，2012）。

督導功能雖然已獲社會工作專業的認定，但各項操作形式在督導過程中有時為相衝突的（Hughes and Pengelly，1997）。由文獻回顧發現，督導者為達行政與教育功能的共同責任，易使督導者在角色上變得模糊，且難以確定各項功能設定與操作形式的權重（Erera and Lazar，1994）。在 Kadushin（1974、1993）的研究發現，教育功能被督導者認為最具效用，行政管理則被視為最不滿意的一部分，而 Poertner and Rapp（1983）的研究則指出，行政管理被視為最優先的功能，認為教育與支持功能是重要的比例相對僅 20%。另外，Kadushin（1993）提到，督導者將具備教育功能的重要性排在第一位，支持與行政分列二、三位，且認為教育與支持功能可使受督導者獲得最大滿足，而教育功能最能滿足受督導者期待，對此評價雙方有一致認定。然各種督導功能中，皆分別具有不同的運作活動與操作形式，若僅得知工作者對核心功能的認定，似乎無法明確釐清有助於督導成效發揮的具體內容有哪些？也無助於了解哪些督導活動或操作形式對工作者而言具有重要性與影響力？

檢視我國過往督導相關研究中，未有學者以工作者的主觀感受，針對督導功能中各項活動或操作形式加以探究，也未有進行各別重要性與有效性的比較。因此以社福組織中督導者與受督導者為研究對象，在達到督導功能的基礎上，檢視對於各項督導活動在重要性與有效性評價，是否具有一致性的認定。同樣的，也進一步探究兩者間有哪些差異或相關性的影響因素。

二、督導活動的運用與有效性

有效督導是社福組織在提供服務品質優劣的關鍵因素（Kadushin and Harkness, 2002），可以緩衝服務工作上的負面影響（Michàl, Barak, Nissly and Levin, 2001；Kadushin and Harkness, 2002），而督導質量和類型甚至被認為是影響離職意願的重要因素之一（Landsman, 2001；USGAO, 2003；APHS, 2005）。文獻顯示，對運用督導教育及支持功能的感受與有效性呈正相關，且具有重要性與對社工有著積極的影響（Dagan, Porat and Itzhaky, 2018）。然 Baglow（2009）和 Clare（1991）則認為督導的規範和期望存在模糊之處，能否有效運用督導功能是決定督導實踐的關鍵。在督導有效性的研究文獻中也發現，督導者在督導過程中若能提供工具和資訊支持，可減少受督導者的心理壓力、工作倦怠與不滿意（Himle, Jayaratne and Thyness, 1989），另外，在 Newsome and Pillari（1992）與 Ruktis and Koeske（1994）的研究中也提到，督導者所採取的支持性活動，可與受督導者產生積極性的聯繫，有助於保持工作中的士氣與滿意度。Tsui（1997）總結了 1970-1995 年督導相關研究提出：若能運用更多教育與支持的手段或活動，符合受督導者期待與達到更好成效。

因此，若以各項督導功能的活動加以檢視，就行政面在於督導架構與組織操作的活動，包含督導規範、流程、頻率、會議形式與職務描述等（Egan, 2012），Erera and Lazar（1994）也提到，工作分配與說明、傳遞與監控組織要求事項是運用行政職能的重要活動。就教育面督導被視為引導受督導者反思性學習的過程，督導者既是專家更是促進者的角色，需要指導與培育專業知能，更須確保受督導者能力提升以及發展共同探索自我的活動（Pigeau and McCann, 2000），而 Hung, Ng and Fung（2010）也表示，除了注重反思與專業技能的培養，給予實地指導與協助解決難題，亦是教育功能在活動執行上的重點。就支持功能而

言，Hawkins and Shohet（2006）提到，受督導者參與事務活動的動機與意願，會受到工作場域的文化與制度影響，而 Nordentoft（2008）也觀察到，督導者若能成為實務工作中的榜樣，可使參與度較低的受督導者變得更有意願與自信，且更願意透過引導接受挑戰性的事務，而且若能在工作表現中獲得重視與鼓勵，良好互動關係有助於確保受督導者的工作意願與成效。就調解功能而言，督導者必須透過建立反饋渠道或由組織支援系統與資源提供幫助（Morrison, 1996），Kaiser and Kuechler（2008）也提到協助受督導者將計畫願景轉化為行動、連結受督導者與服務對象的需求、處理機構內不同專業人員間的緊張關係，以及解決外部社區多個機構的衝突與壓力等四種主要的運用活動。然不同學者對於各種督導功能的活動說明雖有不同，但督導活動的運用，本質上應該是發展性的，所有相關活動都是總體督導功能展現的一部分（Engelbrecht, 2012）。

在經過文獻資料彙整後發現，Wong（2006）針對督導四種核心功能細分為：1.「督導架構」2.「行政職能」3.「支援」4.「實務指導」5.「能力提升」6.「理論和反思性學習」7.「情感支持」8.「表現認可」等 8 項督導活動，其個別意涵如表 1 所示，認為此八項督導活動可更具體說明督導功能在實務工作中，具體運用的樣態與形式。

表 1：各項督導活動意涵說明

項次	督導活動名稱	個別意涵
1	督導架構 Supervision structure	係指專業、規律與系統安排的督導形式，包括議程設置、會議紀錄及歸檔等，雖屬行政結構，但如能有效安排，將可在專業督導中發揮功能價值。
2	行政職能 Administrative function	係指督導者有解釋與澄清工作目標的責任，且對組織及受督導者的要求做出回應，適切分配工作任務與監督工作進度，使受督導者完成工作事項。
3	支援功能 Facilitative function	係指督導者促進受督導者間的合作，強化組織內部團體工作，協助組織或工作者與社區、外部利益相關者建立聯繫關係，
4	實務指導 Practice teaching	係指督導者須教導受督導者解決工作中所面對的問題，以及累積實用的工作技能。
5	能力提升 Abilities enhancement	係指督導者協助受督導者掌握和確認工作項目，對於所被賦予的任務與面對的問題，可提高應對工作需求與解決問題的能力，具有獨立完成工作任務的知能。
6	理論和反思性學習 Theoretical & reflective	係指理論與實務的整合是社會工作不可缺少的學習關鍵，而督導者則扮演教育者角色，協助受督導者反思與解決價值衝突，將社會工作理論於實務工作中加以實踐。
7	情感支持 Emotional support	係指社會工作是一種情感強調的專業實踐，督導者必須扮演支持者角色，使受督導者可表達個人意見與工作相關的挫折與情緒。
8	表現認可 Performance Recognition	係指督導者有責任承認受督導者的工作表現，並指出優勢與劣勢，使受督導者可在工作中可不斷尋求改進與調整工作樣態。

資料來源：Wong（2006）

三、我國目前社福機構督導概況

督導實務可視為監督專業人員一連串活動的工作過程（Gilbert，2001）。Clouder and Sellars（2004）認為，督導無處不在，且是專業人員參與社會實踐不可避免的伴隨，不是新工作實踐的結果。隨著我國推動與強化社會安全網的規劃，衛生福利部社會司每年均辦理督導人員 level I 訓練，另強化社會安全網 level II 將納入各領域督導人員訓練（衛生福利部，2021），使督導人員具備並發揮行政、支持及教育三大功能，進而提升服務效能、品質及留任率。

目前我國各地方政府對於督導工作訂有相關的制度規範，如督導資格¹、專職督導設置的比例、個別督導與團體督導的次數以及社工督導每年需要接受 12 小時以上的教育訓練時數等。另外，因為目前實務運作上，部分規模較小之社會福利機構及團體僅 1 位社工人員執行方案或福利服務，缺乏督導支持的困境，社工人員缺乏經常性督導與網絡支持則易致人力流動，對於服務對象的福祉、社工人員職涯及專業成長、機構組織發展等，都是極為不利的負向循環。因此，根據衛生福利部 110 年社會工作督導支持及培力計畫，規劃補助小型社會福利機構及團體自行辦理實務取向的社會工作督導支持及培力計畫，引介與媒合社工督導資源，運用個別督導及團體督導活動，建構經常性且穩定的社工督導資源及制度，平衡與發展各地督導量能，擴大社工人員接受督導之涵蓋率，厚植在地社工人員專業能力，提升服務品質。此外，臺灣社會工作專業人員協會依據教育訓練委員會修訂（臺灣社會工作專業人員協會，2021），為建構更完整與系統的督導培力與證照制度，設計「社會工作督導培訓及認證制度」，為符合接受訓練資格者提供督導研習課程、接受個別督導及提供他人督導等培訓內涵。

¹ 各地縣市政府在各項服務方案的人員進用資格上，對於督導者的資格設定為，應為大專以上相關科系畢業，並有 2 年以上實務經驗；或非相關科系畢業，但有 5 年以上實務經驗及豐富的專業訓練，督導頻率至少每月 1 次，並留有紀錄，督導內容應包括專業知能提升、問題討論等。

我國目前正式的督導教育訓練仍偏重於中央、地方政府及臺灣社會工作專業人員協會每年所辦理的課程為主，抑或是地方社福組織申請督導訓練補助計畫辦理。另外，因為督導者的晉用也僅在於年資與學歷的要求，並未有必須接收正式督導訓練的限制。因此，並非所有督導者在執行督導工作前，皆已接受正式與完整的督導訓練，多靠過往的訓練或受督導的經驗執行督導任務，然 Blair and Peake（1995）也提到，若無完整的督導訓練，亦無法建構完善的督導制度。

四、小結

透過督導相關文獻的檢視，督導功能對於社會工作的影響已有一定的共識。然目前台灣社工督導的研究與諮商心理或護理專業領域相較，在研究數量與面向上差異甚大，相對督導議題探究的重要性而言，似乎與對應知識累積、多樣性與重視程度並不相稱。因此，擬以督導核心功能為基礎，針對督導架構、行政職能、支援、指導、能力提升、理論反思、情緒支持與表現認可等八項督導活動（Wong，2006），加以細分為各操作概念作為本次研究的變項，了解督導者與社工對於各項督導活動在重要性與有效性的評價，而此操作概念符合本章節文獻所探究的內容，依此概念設計問卷進行研究具有高度參考價值。所得結論與建議可作為後續督導相關規範或組織督導制度設計的參考依據，作為提升督導者素質與整體督導效能（effectiveness）的工具。

參、研究方法

一、研究架構與假設

本研究主要探究實務工作中督導者與社工對於各項督導活動的重要性與有效性，以社福組織中督導者及社工為主要研究對象，分別以個人基本及組織條件等因素為自變項，督導者與社工對各項督導活動的重要性評價、及督導者與社工對各項督導活動有效性的感受為依變項，了解之間是否具有邏輯上的相關性，研究架構如圖 1。並依據目前社福組織督導實務相關實證研究，針對督導者與社工對督導功能的感知加以探究，並以個人基本與組織等背景變項檢視其中的影響與差異思考研究假設，陳述如下：

- (一) 督導者與社工對於督導功能中各項活動的重要性與有效性評價，具有一致性認同 (H1)。
- (二) 督導者與社工的年齡、工作年資、社會工作年資、具社工師證照、機構規模、單位人數與所屬單位的服務屬性等變項，對督導功能中各項活動的重要性與有效性評價具有顯著差異 (H2)。
- (三) 督導者與社工對於督導功能中各項活動的重要性與有效性評價，具有相關性的影響 (H3)。

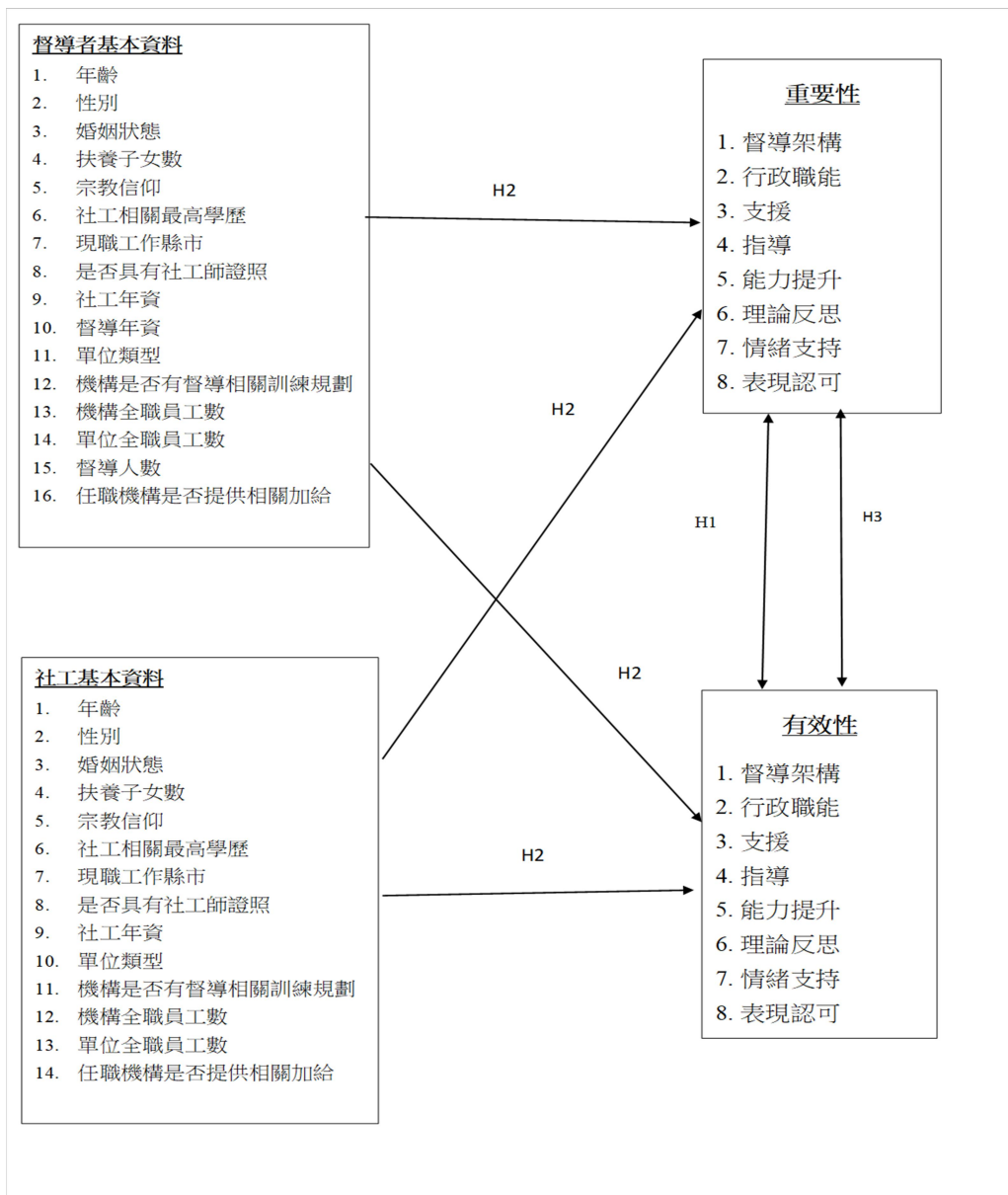


圖 1：研究架構圖

二、研究工具

(一) 問卷發展與研究對象

本研究問卷發展由督導行政、教育、支持與調解等四個主要功能為核心架構，蒐集督導相關文獻。以 Munson (2001)《督導分析問卷》以及 Kadushin and Harkness(2002)《臨床社會工作督導手冊》的調查問卷做為本研究問卷的參考。從四個督導功能中彙整出八項督導活動與意涵，其中，「行政」功能包含架構與執行，「教育」功能包含指導、能力提升與理論反思，「支持」功能包含情緒支持與表現認可，「調解」功能則為支援活動意涵，研究者並以文獻理論為基礎，經彙整後設計問卷初稿。後以初稿內容搜尋相關研究問卷樣本，發現香港社會工作者註冊委員會 (Social Workers Registration Board) 2006 年所發表的研究²，其中所使用的問卷樣本在理論基礎、架構與題目描述上與本研究問卷初稿相仿且更為完整，具有高度參考價值。

經彙整問卷初稿與閱讀相關文獻後，擬定訪談大綱與進行焦點團體後發展出問卷初稿，為建立內容效度，研究者邀請 3 位專家意見檢視與提供建議後，修訂文字描述與語句調整，形成試測問卷進行調查³。選取 3 個不同縣市，各 3 個不同領域的社福組織，共 9 位督導者及 9 位社工進行問項認知訪談與語意調查⁴，並由另外 11 位督導者及 27 位社工進行試測問卷填寫，就信度與表面效度蒐集資料⁵。試測共收回督導者有效樣本 11 份，社工有效樣本 27 份，整體信度

² Study on the Current State of Supervision for Social Workers in Hong Kong.

³ 以二週的時間進行調查，試測期間為 110 年 5 月 1 日至 5 月 14 日。

⁴ 在督導者的選擇上，分別選擇不同年資 (1-未滿 3 年者 3 位、3 年-未滿 8 年者 3 位與 8 年以上者 3 位) 共 9 位，所服務的領域分別為兒少 4 位、身障 3 位與家暴 2 位。在社工員的選擇上，分別選擇不同年資 (未滿 1 年者 3 位、1-未滿 3 年者 3 位及 3 年-未滿 6 年者 2 位及 6 年以上者 1 位) 共 9 位，所服務的領域分別為兒少 3 位、醫務 2 位、身障 2 位及家暴 2 位。

⁵ 試測對象在督導者的選擇上，分別選擇不同年資 (1-未滿 3 年者 2 位、3 年-未滿 8 年者 5 位與 8 年以上者 4 位) 共 11 位，所服務的領域分別為兒少 2 位、身障 3 位、老人

Cronbach's α 值各因素項度均在.70 以上。經信效度分析後形成正式問卷，問卷內容以督導架構、行政職能、支援、指導、能力提升、理論反思、情緒支持與表現認可等八項督導活動為基礎，概念操作化設計成 24 個題項⁶，考量本研究對象眾多，故採結構性態度量表，並以李克特 5 點量表建構問卷，由一致性的問卷內容將受訪者意見進行量化、統計及分析，以發現變項間的關係與進行推論。

本研究以全國 21 縣市（未包含連江縣）的社福組織為研究單位，督導者與社工為本次研究對象，以問卷調查方式蒐集資料，填答途徑則採紙本郵寄與線上兩種。透過所屬學校行政系統協助以公文方式將調查問卷發送至各縣市政府及全台各社會工作師公會，由該等機關團體學校再協助轉發予轄區內的社福組織及會員進行問卷調查⁷。為蒐集督導者與社工在過去一年的督導經驗中，對問卷題目做出有效性的回應。為確認督導者與社工兩者間的評價，是否因所屬組織與個人背景而存在顯著差異，設計本質相同的「督導者」與「社工員／師」⁸兩種版本以做填答之用（附錄 1）。

本次研究共取得督導者 247 份線上及 0 份紙本問卷，檢視扣除資格不符的 25 份，有效問卷計 222 份，有效問卷率 89.9%。社工 375 份線上及 0 份紙本問卷，檢視扣除資格不符的 26 份，有效問卷計 349 份，有效問卷率 93.1%。問卷回收後進行資料分析，並加以描述、檢驗與說明，並提出研究報告。

3 位、新住民 1 位與家暴 2 位。在社工員的選擇上，分別選擇不同年資（未滿 1 年者 4 位、1-未滿 3 年者 4 位及 3 年-未滿 6 年者 2 位及 6 年以上者 1 位）共 11 位，所服務的領域分別為兒少 4 位、醫務 4 位、身障 1 位及社區 1 位。

⁶ 24 項督導活動依照督導功能進行分類，可分為行政功能係督導架構（題 1~3）及行政（題 4~6），教育功能為實務指導（題 10~12）、能力提升（題 13~15）及理論反思（題 16~19），支持功能為情緒支持（題 20~21）、表現認可（題 22~24），調解功能則為支援（題 7~9）。

⁷ 取得研究申請同意後，以線上與紙本問卷調查方式同步進行為期兩個月（110 年 5 月 25 日至 7 月 24 日止）。

⁸ 社福組織中的社工員／師，所代表的意涵即為文獻說明中所定義的受督導者。

(二) 研究信度與效度

本研究共回收線上問卷督導者 247 份，有效問卷 222 份 (89.9%)，社工 375 份，有效問卷 349 份 (93.1%)。本結構性問卷以 SPSS 統計軟體系統為主要分析工具，採取信度分析衡量回收問卷中各變數的內部一致性，確定問卷中各量表的可靠性；再以探索性因素分析檢驗信度。經分析結果顯示督導者與社工問卷之 Cronbach's α 值皆高於 0.900，KMO 值皆高於 0.915，因素共變項與對應樣本數，累積解釋力皆超過 50%，Bartlett 球型檢定達顯著，顯示量表信效度良好 (附錄 2~5)。

經將 24 題督導活動進行因素分析後發現，整體因素負荷量大於 0.5，但因素分析結果與香港社會工作者註冊委員會所發表的問卷歸類有所差異，研究者將本研究的試測問卷分析後區分為三大因素，發現原設定的行政與調解功能皆落在同一因素，行政功能包括了九項督導活動，顯示調解可被視為行政功能的一環，進一步檢視實際運作，係為各項事務的協調、整合與調解的過程。因此本研究將因素一命名為行政調解功能，因素二為教育功能，因素三為支持功能。而為維持問卷的完整性，不予刪題，並將試測問卷修改形成正式問卷 (附錄 1)。

三、資料處理與統計分析

本研究於資料處理上，利用 SPSS 統計軟體進行樣本篩選，經過重新過濾與編碼的程序，並透過下述統計方法進行資料分析。

(一) 描述性統計分析

針對所蒐集之問卷調查資料，透過次數分配、百分比及平均數等描述性統計，呈現督導者與社工基本資料在樣本的特性。

（二）獨立樣本 t 檢定

獨立樣本 t 檢定目的在於檢定兩個母體的獨立樣本，經計算兩獨立樣本的平均值後，推論原本的兩個母體之平均值是否存在顯著性差異。例如：督導者／社工的基本資料變項（如性別、是否具社工師證照、年資加給...等）與各項督導活動的重要性／有效性是否存在顯著性差異。

在進行 t 檢定前，先進行變異數同質檢定，第二階段則真正利用獨立樣本 t 檢定，判斷兩母體的平均值是否存在顯著差異，當 t 檢定統計量的機率 p 值小於顯著性水準 0.05 時，則進入第三階段的事後比較，以比較兩組樣本之平均值大小。

（三）單因子變異數分析

單因子變異數（one way ANOVA）為檢定在單一控制變量（自變項，類別變量）的各種不同水準影響下，某觀測變量（依變項，連續變量）的平均值是否產生顯著性的差異，故採取單因子變異數分析。例如：督導者／社工的基本資料變項（如年齡、年資、單位屬性、機構員工數等）與各項督導活動的重要性／有效性是否存在顯著性差異。當變異數分析結果 F 統計量的機率 p 值小於顯著性水準 0.05 時，顯示兩者間有顯著性差異，且須進行事後檢定，但檢定前先觀察「變異數同質性測試表」，該表若顯示不顯著時（大於 0.05），則使用屬於「假設相同變異數」的檢定方法進行事後比較（本研究使用 Scheffe 法），否則就使用屬於「未假設相同變異數」的檢定方法進行事後比較（本研究使用 Tamhane's T2 檢定）

（四）重要度－表現分析法

IPA（Importance-Performance Analysis，IPA）法為一種藉由評估各產品／服務之屬性的「重要度」和「表現績效」等指標，以於座標平面上標示出各產品／服務之相對位置，進而提出改善優先順序策略的技術。本研究運用 IPA 法

分別將督導者／社工對各項督導活動的「重要性」與「有效性」之平均得分製圖於一個二維平面座標中，橫軸表示有效性，縱軸為重要性，而兩者總平均數則被視為此策略矩陣圖之中心座標，以利將座標矩陣劃分為四個象限，藉此將各項督導活動的「重要性」與「有效性」依其評估值歸納至所屬象限中，在策略矩陣中以不同點的相關位置呈現該項督導活動，是否具有改善的空間以做為本研究的建議。

四、研究倫理

本研究採取問卷調查法，紙本問卷回收由受試者匿名寄回，參與研究的對象有充分自主性，資料呈現也未有個人資訊或機構辨識性；網路問卷也未涉及任何非研究相關的個人資訊，亦無採取任何可辨識個人或組織特性的做法。雖未提出倫理審查申請，但從資料的蒐集到分析過程，謹慎保護個人隱私，且完全尊重受試者自由意志，提供可隨時停止作答的選項，尊重個體自主性、遵守不傷害及公平合理等倫理守則。

五、研究限制

- （一）因研究經費有限，除了請各地方政府社會局處及社工師公會以發文方式邀請符合資格對象參與研究外，無法提供更有效的方式增加研究對象的人數。
- （二）研究單位性質為民間社福組織的工作者，結果未必可推論至公部門。
- （三）研究雖涉及全國社福組織的督導者與社工為研究對象，但僅是一項探索

性研究，用以了解目前督導者與社工對督導活動在重要性評價，以及對有效性感受的探究。

(四) 研究使用督導功能的廣義定義，此做法易導致督導的結構與組成略為模糊，也會影響研究結果的結構效度。

(五) 研究結果雖可了解督導者與社工對於督導活動的評價與感受，然研究主要依賴結構性問卷，雖略為主觀，但仍可通過大樣本的研究，發現督導者與社工對於督導工作的想法與差異。

肆、研究結果

一、研究樣本描述

本研究問卷回收有效樣本督導者 222 份、社工 349 份，以次數分配分析填答者基本資料分布情形及百分比，其分布情形如表 1 所示。

(一) 督導者與社工基本資料描述統計

如表 2，受訪者性別仍以女性為多數，督導者 162 人（73%）、社工 75 人（21.5%），督導者與社工在性別比例上相仿。有 81.5% 的督導者年齡在 35 歲以上，而有近 64% 社工年齡在 35 歲以下，督導者平均年齡高於社工符合邏輯，其中 30 歲以下督導者約佔 8.1% 與 50 歲以上社工佔 7.2% 的比例相仿。督導者未婚的比例達 31.1%，明顯低於社工的 66.5%。督導者為研究所以上社工學歷者佔近半數（45.0%），而社工則以大學學歷為多數（78.2%），督導者平均學歷高於社工。督導者具有 10 年以上社會工作年資者佔多數（72.9%），而社工則是 5 年以下者佔一半比例（51.6%）。督導者具社工師證照的比例達 66.2%，相較於社工僅為 34.1%，巧合的是，社工具證照者與督導者無證照的比例相仿，

表 2：基本資料描述統計

(督導者 n=222、社工 n=349)

變項(編碼)	督導者	社工	變項(編碼)	督導者	社工
性別			最高社工相關學歷		
男(X1)	60(27.0%)	75(21.5%)	學分班及專科(B1)	15(6.8%)	34(9.7%)
女(X2)	162(73.0%)	274(78.5%)	大學(B2)	107(48.2%)	273(78.2%)
年齡			研究生以上(B3)	100(45.0%)	42(12.0%)
30 以下(A1)	18(8.1%)	167(47.9%)	社會工作年資		
31-未滿 35 歲(A2)	23(10.4%)	56(16.0%)	5 年以下(W1)	14(6.3%)	180(51.6%)
35-未滿 40 歲(A3)	68(30.6%)	40(11.5%)	5-未滿 10 年(W2)	46(20.7%)	85(24.4%)
40-未滿 50 歲(A4)	79(35.6%)	61(17.5%)	10-未滿 15 年(W3)	84(37.8%)	53(15.2%)
50 歲以上(A5)	34(15.3%)	25(7.2%)	15 年以上(W4)	78(35.1%)	31(8.9%)
具有社工師證照			婚姻狀態		
有(NE1)	147(66.2%)	119(34.1%)	未婚(I1)	69(31.1%)	232(66.5%)
沒有(NE2)	75(33.8%)	230(65.9%)	已婚(I2)	138(62.2%)	104(29.8%)
社工師證照加給			分居、離婚、喪偶(I3)	15(6.8%)	13(3.7%)
有(AE1)	201(90.5%)	311(21.5%)	機構全職員工人數		
無(AE2)	21(9.5%)	38(78.5%)	2-5 人(M1)	70(31.5%)	44(12.6%)
年資加給			6-10 人(M2)	63(28.4%)	65(18.6%)
有(AV1)	195(87.8%)	271(77.7%)	11-30 人(M3)	46(20.7%)	74(21.2%)
無(AV2)	27(12.2%)	78(22.3%)	31-66 人(M4)	22(9.9%)	60(17.2%)
單位服務屬性			67 人以上(M5)	21(9.5%)	106(30.4%)
社會福利(D1)	167(75.2%)	248(71.1%)	單位類型		
醫院(D2)	9(4.1%)	11(3.2%)	基金會(T1)	84(37.8%)	123(35.2%)
養護照顧(D3)	13(5.9%)	19(5.4%)	協會(T2)	108(48.6%)	164(47.0%)
社區服務(D4)	25(11.3%)	30(8.6%)	社工師事務所或其他(T3)	30(13.5%)	62(17.8%)
心理衛生或諮商及其他(D5)	8(3.6%)	41(11.7%)	年資加給		
單位全職員工數			有(AV1)	195(87.8%)	271(77.7%)
4 人以下(U1)	39(17.6%)	63(18.1%)	無(AV2)	27(12.2%)	78(22.3%)
5-7 人(U2)	95(42.8%)	94(26.9%)	督導職務加給		
8-10 人(U3)	24(10.8%)	60(17.2%)	有(AS1)	196(88.3%)	
11-15 人(U4)	33(14.9%)	49(14.0%)	無(AS2)	26(11.7%)	
16 人以上(U5)	31(14.0%)	83(23.8%)	督導工作年資		
督導相關訓練規劃			未滿 2 年(S1)	25(11.3%)	
無(NV1)	47(21.2%)	175(50.1%)	2 年-未滿 5 年(S2)	62(27.9%)	
有(NV2)	175(78.8%)	174(49.9%)	5 年-未滿 10 年(S3)	85(38.3%)	
目前督導人數			10 年以上(S4)	50(22.5%)	
3 人以下(L1)	50(22.5%)				
4-5 人(L2)	81(36.5%)				
6-9 人(L3)	56(25.2%)				
10 人以上(L4)	35(15.8%)				

資料來源：研究者彙整

分別為 34.1%與 33.8%。約九成的督導者與社工皆表示所屬機構有提供社工師證照加給。另外，87.8%的督導與 77.7%的社工皆表示機構有提供年資加給。督導者與社工所屬單位類型多以協會為主，且為協會或基金會的比例皆超過 80%，其中服務於社會福利服務機構者分別為督導者 75.2%與社工 71.1%，而服務於醫院的所佔比例最少，皆未超過 5%；至於受訪督導者所屬機構全職人員多在 30 人以下（80.6%），社工所屬機構人數在 30 人以上者則約佔一半的比例（52.4%）。在機構督導訓練規劃的部分，有 78.8%的督導及 31.5%的社工表示機構有督導相關規劃。

（二）督導者與社工對各項督導活動在重要性與有效性的評價

如表 3，督導者在重要性的排序，「情緒支持」與「理論反思」為評價最高的 2 項督導活動，而「指導」與「情緒支持」則是社工所認定最重要的 2 項，其中「情緒支持」獲得兩者一致的認同。然有趣的是，「指導」卻是督導者評價最低的一項；另外，督導者與社工對「行政職能」有一致性的認同，在八項督導活動中皆獲得排序第 7 的評價。而在有效性的評價上，督導者與社工皆認為「能力提升」與「指導」為最有效的兩項督導活動，而且一致認為「行政職能」為最無效的督導活動。

表 3：督導者與社工對各項督導活動評價摘要表

		督導 架構 (s)	行政 職能 (a)	支援 (f)	指導 (g)	能力 提升 (t)	理論 反思 (r)	情緒 支持 (m)	表現 認可 (p)
重 要 性	督導者	3.97(5)	3.88(7)	3.99(3)	3.77(8)	3.97(4)	4.01(2)	4.01(1)	3.96(6)
	社工	4.03(8)	4.18(7)	4.32(5)	4.52(1)	4.37(3)	4.28(6)	4.43(2)	4.36(4)
有 效 性	督導者	3.56(7)	3.53(8)	3.71(5)	3.84(2)	3.89(1)	3.69(6)	3.81(3)	3.72(4)
	社工	3.41(3)	3.30(8)	3.40(5)	3.49(2)	3.57(1)	3.38(6)	3.40(4)	3.35(7)

資料來源：研究者彙整

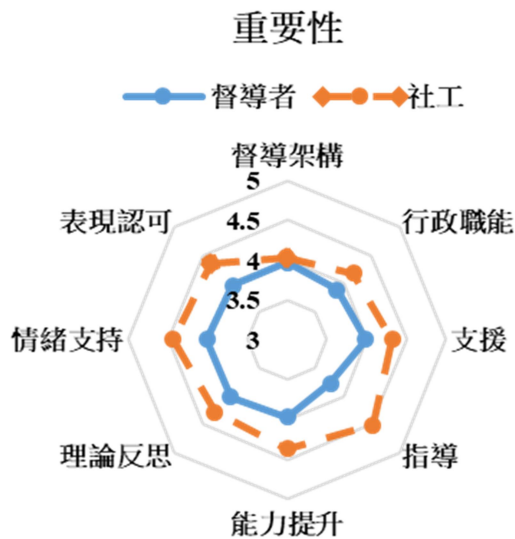


圖 2：督導者與社工對督導活動運用的重要性分布圖

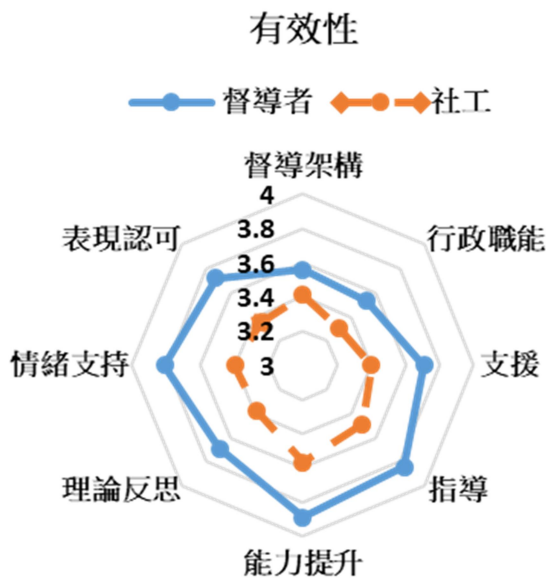


圖 3：督導者與社工對督導活動運用的有效性分布圖

(三) 督導者與社工對督導功能的總體評價

從表 4 可發現督導者與社工在督導功能的評價中，對於三種核心功能在有效性與重要性的認定具有一致性，惟排序第一的行政調解與第二的教育功能在平均分數的差距非常小。至於，是否可依此數據推論，無論是督導者或社工在督導實務中對於行政調解與教育功能的感受與認知度，相對於支持是更有顯著的。

表 4：督導者與社工對督導功能的總體評價比較表

督導功能	重要性		有效性	
	督導者	社工	督導者	社工
行政調解	3.94(2)	4.18(3)	3.59(3)	3.37(2)
教育	3.93(3)	4.38(2)	3.79(1)	3.47(1)
支持	3.98(1)	4.39(1)	3.76(2)	3.37(3)

資料來源：研究者彙整

二、督導者個人基本與組織變項對督導活動的重要性與有效性分析

如表 5，督導者目前服務於社工師事務所或其他者對「能力提升」，在重要性的評價明顯高於協會者，但服務於基金會者對「理論反思」則明顯高於社工師事務所或其他者，然在有效性的評價則是服務於協會與社工師事務所的督導者明顯高於服務於基金會者。另外，若服務於社會福利或醫院者在「能力提升」明顯高於社區服務者，且服務於社會福利者在「理論反思」明顯高於社區服務者。單位全職員工數 11-15 人的督導者在「督導架構」明顯高於 5-7 人者，若督導人數在 10 人以上者在「督導架構」也明顯高於 4-5 人者。比較有趣的是，研究顯示「未具社工師證照」者對「督導架構」在重要性的評價明顯高於有社工師證照者，且對「行政職能」、「支援」及「情緒支持」在有效性的評價明顯大於有社工師證照者。另外，機構無提供年資加給者在「理論反思」明顯大於

有提供年資加給者，這樣的結果與一般的認知有著極大的差異。而無提供督導職務加給者對「支援」及「情緒支持」在有效性的評價，也明顯大於有提供督導職務加給者。

三、社工個人基本與組織變項對督導活動的重要性與有效性分析

從表 6 可見，年齡為 30-未滿 35 歲的社工對「行政職能」在有效性的評價明顯高於未滿 30 歲者，而 30 歲以下的社工對「情緒支持」在重要性的評價明顯高於 40-49 歲者。已婚或未婚者對「行政職能」在重要性的評價高於目前分居離婚或喪偶者，而在性別的部分，女性社工對「支援」的重要性評價則高於男性。社工最高學歷為社工學分班或專科學歷者與大學學歷者對「督導架構」在有效性的評價明顯高於研究生以上學歷者，另外，大學學歷者在「能力提升」與「表現認可」明顯高於研究生以上學歷者。目前單位具社工師考試資格人數為 4-5 人及 9 人以上者，對「指導」在重要性的評價明顯高於 1-3 人者，此外，9 人以上者對「表現認可」的重要性評價也明顯高於 1-3 人者。機構有督導訓練規劃者對「督導架構」與「指導」在重要性的評價明顯高於沒有督導訓練規劃者。具有社工師證照者對「指導」在重要性的評價明顯高於無社工師證照者，而所屬機構有提供社工師證照加給者對「指導」及「能力提升」在重要性的評價也明顯高於沒有提供加給者。

表 6 社工基本資料對各項督導活動的重要性與有效性分析摘要表

	督導架構		行政職能		支援		指導		能力提升		理論反思		情緒支持		表現認可	
	重要性	有效性	重要性	有效性	重要性	有效性	重要性	有效性	重要性	有效性	重要性	有效性	重要性	有效性	重要性	有效性
年齡																
婚姻			3.885*													
			11.12>I3													
性別																
社工最高學歷			5.884**													
			B1,B2>B3													
具社工師 考師資格 人數																
機構有 督導訓練 規劃			3.039**													
			NT1>NT2													
社工師 證照加給																
機構全職 員工數																
具社工師 證照																

*P<0.5.**P<.01.***P<.001

四、督導者與社工對各項督導活動的重要性與有效性相關分析

（一）督導者對各項督導活動重要性與有效性相關分析

從督導者的 IPA 策略矩陣圖中（圖 4），我們可以從各項督導活動所落的象限，得知督導者心目中對各項督導活動的認知，進而社福組織得以建立改善策略與優先順序。

1. 第一象限：繼續保持區

有四項督導活動落在第一象限，分別為「能力提升」、「情緒支持」與「支援」，顯示督導者認為在督導實務中，此三項督導活動的重要性高且有效性也高，也就是社福組織的督導者在這些活動形塑上，已達到甚至超過督導者的期望，且期待未來社福組織在督導工作的管理與規劃上，應繼續保持這些屬性的持續發展。

而從策略矩陣圖可見「表現認可」落在第一與第四象限之間，顯示督導者雖認為該項督導活動重要性很高，但在整體有效性的評價未達督導者期待，甚至有過度使用的情況，因此該項督導活動仍有調整的必要性。

2. 第二象限：集中關注區

從 IPA 結果發現，僅有「指導」落在第二象限，顯示督導者對於這項督導活動非常重視，但卻對所體驗到的督導活動感到不認同。因此亟需社福組織及督導者在督導工作的管理與規劃上，深入探討癥結所在，投入資源與擬定策略積極改善作為，以提升督導者的能力與督導成效。

通常落在第二象限的督導活動，也被稱之為「影響關鍵因素」，因為只要針對此象限的活動進行改善，必能大幅提升整體督導效能。

3. 第三象限：常態忽略區

如圖 4，僅有「行政職能」落在第三象限，表示督導者並不十分重視，且

認同度也偏低。這也屬於需要改善的督導活動，只是對於目前社區組織或督導者而言，將其列為排序較後的改善項目而已。然社福組織或督導者在督導工作的管理與規劃上，若有意願在行有餘力之時，針對這幾項較不受重視的督導活動進行改善，應可讓社福組織或督導者所欲形塑的督導工作更加完整，且更能提升整體的認同度。

4. 第四象限：適度調整區

有四項督導活動落在第四象限，分別為「支援」、「理論反思」、「督導架構」與「表現認可」，表示督導者對這四項督導活動的評價都不錯，且皆已達督導的期望水準，在督導工作中為社福組織或督導者已具備的優勢，但所帶來的督導效能，明顯不如第三象限的「能力提升」與「情緒支持」。此四項督導活動雖可繼續保持，但應修正運用該項活動的態度與頻率，甚至將督導的重心投入在第二或第三象限，以更積極的從事改善作為。

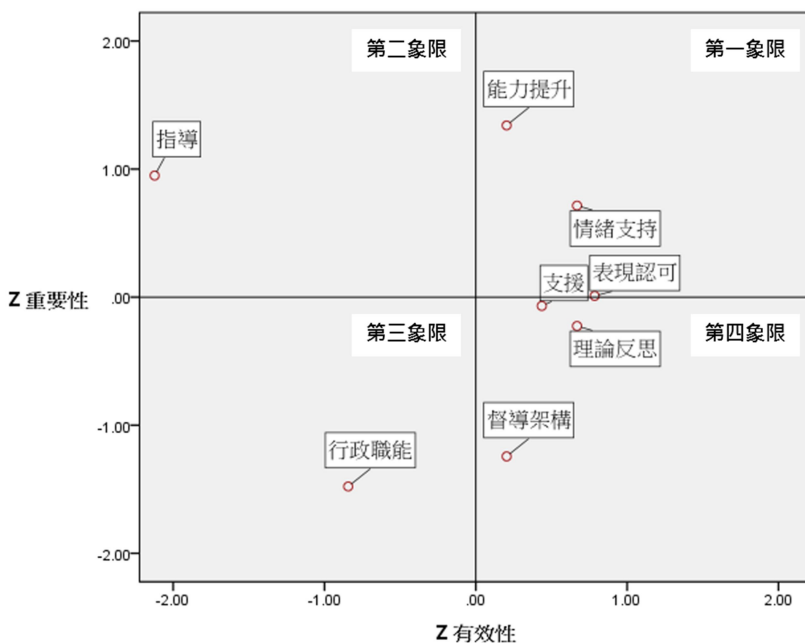


圖 4：督導者對各項督導活動重要性與有效性策略矩陣圖

(二) 社工對各項督導活動重要性與有效性相關分析

從社工的 IPA 策略矩陣圖中(圖 5),我們可以從各項督導活動所落的象限,而得知各項督導活動對於社工心目中的認知,進而各社福組織即可據以建立改善策略與優先順序。

1. 第一象限：期待認可區

有三項督導活動落在第一象限,分別為「能力提升」、「指導」與「支援」等活動,表示社工認為在督導實務中,此三項督導活動的重要性與有效性皆高,也就是社福組織督導工作在這些督導活動的形塑上,已達到甚至超過社工的期望。未來督導者應持續維持在這些督導活動的運用與發展。

2. 第二象限：關鍵要素區

從圖 5 可發現,未有任何一項本次所探究的督導活動落在第二象限,顯示對於社工而言,目前實務工作的督導活動中,未有任何一項活動可成為具有影響整體督導效能的關鍵要素。對此社福組織與督導者可在實務工作中加以觀察與探究,是否如研究結果顯示。

3. 第三象限：無感區

有「督導架構」、「行政職能」與「理論反思」等三項督導活動落在第三象限,表示落在此象限的督導活動,社工並不十分重視,且認同度也偏低。其中「督導架構」與「行政職能」屬於行政功能中的兩項督導活動,「理論反思」為教育功能中的一項,是否意味督導者若改善此三項督導活動,則可提升社工在督導實務中對「行政」與「教育功能」的認同。

4. 第四象限：檢視調整區

「情緒支持」、「表現認可」與「支援」三項督導活動落在第四象限,表示社工對這些督導活動的評價都不錯,且都已達社工的期望水準,為督導實務中已具備的優勢,但卻不是社工最重視的督導活動,雖可繼續保持,但應適度調

整該項活動的運用頻率，抑或是多運用第三象限的督導活動，藉此為社工提升被督導的效能。

其中「情緒支持」與「表現認可」屬「支持功能」中的督導活動，2 項皆落入第四象限，是否意味督導者對社工的督導實務中，過於重視支持功能中督導活動的運用，然所帶來的影響與成效實則不若期待。對此結果與現象，確有重新檢視與調整的必要性。

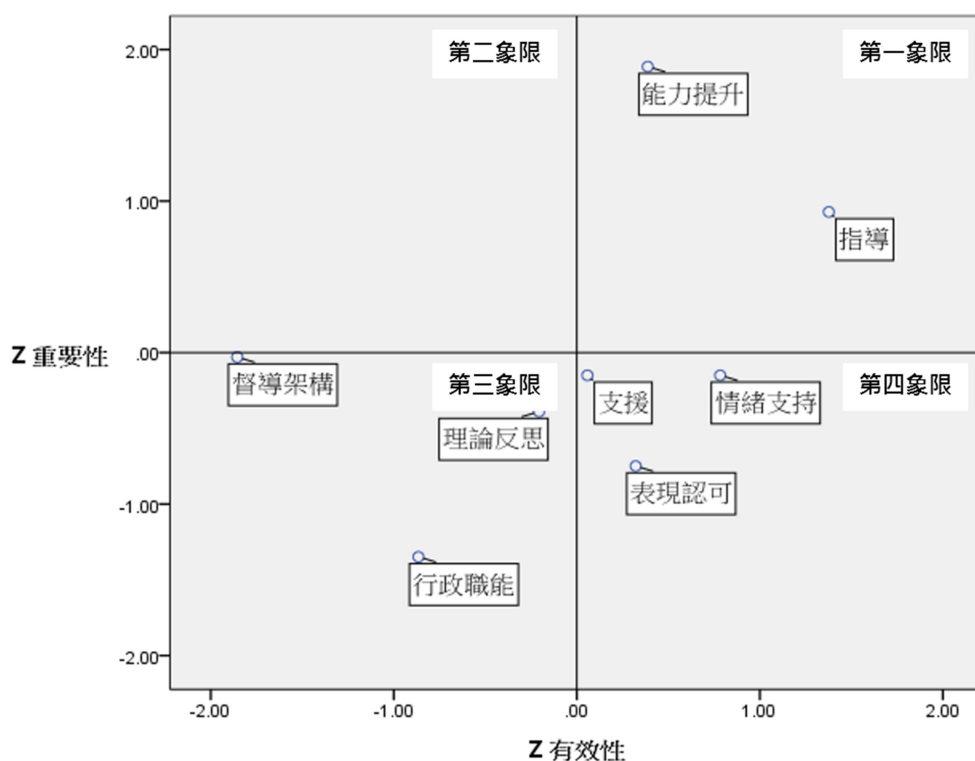


圖 5：社工對各項督導活動重要性與有效性策略矩陣圖

伍、研究討論與發現

一、督導者與社工對各項督導活動重要性與有效性的評價是否存在顯著差異？

在本次描述統計的資料中發現，督導者與社工對各項督導活動在重要性與有效性皆未有一致性的評價（參考表 3）。若進一步由策略矩陣檢視可發現，兩者對「能力提升」的評價皆落在第一象限、「行政職能」落在第三象限與「支援」落在第四象限等，對於此三項督導活動具有一致性的認同（參考圖 4、5），此三項督導活動，分別歸屬於教育與行政調解等督導功能。在 Kadushin（1993）的研究提到，獲得最大滿足的督導功能為「教育」與「支持」，行政管理則被視為最不滿意的一部分，且督導者與受督導者雙方評價一致。但在本次研究中發現，僅「教育」與「行政」功能與 Kadushin 的研究結果相仿，在「支持」功能上並未獲得同樣的驗證。然在更仔細探究後發現，對「教育」與「行政」功能具有一致性評價的督導活動，僅「能力提升」與「行政職能」兩項，其他屬於教育功能的「指導」及「理論反思」與行政功能的「督導架構」等督導活動皆未獲得一致性評價。而 Poertner and Rapp（1983）提出，行政管理被督導者視為最優先的功能，此說法也未在本次研究結果中獲得驗證。

二、何種因素可影響督導者或社工對各項督導活動在重要性及有效性的評價？

（一）督導者觀點

在本次研究結果可發現，督導者的年齡、工作年資、社工年資及督導年資對督導活動的重要性與有效性皆沒有顯著影響。對任何一項督導活動在重要性

的評價，具有影響的因素有：1.單位全職員工數 2.具社工師證照 3.單位類型 4.年資加給 5.單位屬性等 5 項，而對有效性具有影響的因素則有：1.單位類型 2.具社工師證照 3.督導年資加給等 3 項（參考表 5）。其中對任何一項督導活動同時具有重要性與有效性影響的因素，僅有單位類型與具社工師證照 2 個關鍵因素。但一般認知具有社工師證照者，對各項督導活動的重要性與有效性的評價應明顯高於無社工師證照者，但在本次研究結果未得出此驗證，反而不具社工師證照者在「督導架構」的重要性、「行政職能」與「支援」的有效性等評價有顯著差異。

若由研究結果彙整推論，著實無法歸納影響各項督導活動在重要性與有效性評價的關鍵因素有哪些，但仍可粗略的推論在 8 項督導活動中，「理論反思」、「情緒支持」與「表現認可」等三項活動受到影響的因素最少，其中「情緒支持」與「表現認可」屬於支持功能中的督導活動。據此結果可推論督導者的個人基本或組織條件，對「支持功能」的重視程度與成效的發揮沒有直接關係。

另外，研究者關注督導者的學歷程度對各項督導活動的影響。由本次研究結果發現，督導者的學歷程度並未對任何一項督導活動，在重要性與有效性的評價上具有顯著影響。此結果可推論督導者的學歷程度，並非督導功能發揮與否的關鍵因素。

（二）社工觀點

研究結果發現，影響任何一項督導活動重要性的因素有：年齡、婚姻狀態、單位具社工師考試資格人數、機構有督導訓練規劃、機構全職員工數、具社工師證照、社工師證照加給等七項，而影響有效性的因素有：年齡及社工最高學歷兩項。其中對任何一項督導活動同時具有重要性與有效性影響的因素，僅有「年齡」變項（參考表 6）。

然而，因具有影響變項及督導活動的面向過於分散，若由研究結果彙整推論，著實無法歸納哪些是影響社工對各項督導活動評價的關鍵因素。唯一同時對重要性與有效性皆具有影響的年齡因素，也僅在「行政職能」有效性與「情緒支持」重要性具有影響力。另外也發現八項督導活動中的「理論反思」，完全未受任何因素影響，「情緒支持」也僅受到年齡在重要性產生影響，其中「理論反思」屬教育功能，「情緒支持」屬支持功能。據此結果可推論社工的個人條件或組織等變項，對教育功能中「理論反思」的評價沒有直接關係，社工年齡對「行政調解」與「教育」功能中的各項督導活動，亦無任何直接關係。

另外，社工的學歷因素在本次研究中發現，大學或社工班學歷者對於「督導架構」、「能力提升」與「表現認可」等三項督導活動，在有效性的感受明顯高於具有研究生以上學歷者。依據此結果可推論在督導過程中，學歷為大學或學分班的社工，對督導者在實務工作中所運用的「督導架構」、「能力提升」與「表現認可」等督導活動，相較於具有研究生以上學歷的社工而言，有著更為顯著的感受與需求。

三、機構有督導訓練規劃真的對整體督導功能的發揮具有顯著的影響嗎？

雖然多數學者皆提到督導教育訓練的重要與必要性（Scott, Ingram, Vitanza and Smith, 2000，汪淑媛、蘇怡如，2010；Ladany and Inman, 2012），但汪淑媛與蘇怡如（2010）提到，一般情況下督導者通常由單位內的資深社工擔任，工作一段時間後若有機會被拔擢為督導，才可能意識到自身督導知能的不足，而對督導教育訓練的規劃有所準備，此說法在本次對社工的研究結果中可獲得部分回應。本研究發現，機構有督導訓練規劃的社工，對於督導活動的「督導

架構」與「指導」在重要性的評價明顯高於沒有督導訓練規劃者，可推論機構有督導訓練規劃可強化社工對於督導功能的認識，尤在「行政」與「教育」功能的發揮具有顯著影響。

而督導者在此變項對各項督導活動的重要性與有效性評價，則未有任何顯著差異或相關性。在汪淑媛、蘇怡如（2010）的研究中提到，督導者皆有強烈進修的需求，許多督導者也認為有必要加強督導訓練及背後支持系統，但這樣的說法在本次研究結果中未獲得驗證。機構有督導訓練規劃卻未使督導者在各項督導活動具有顯著影響，可推論機構在督導相關教育訓練的規劃上，可能未採取分級設計，或未依組織內部督導者不同階段的需求與所需具備知能，提供相關相對應的課程編排。

陸、建議與結論

一、建議

（一）具社工師證照或具研究所以上學歷，不須列為進（晉）用督導職務的必要條件

多數社福機構在選擇適合人力擔任督導職務時，往往將是否具有社工師證照或具有研究所以上學歷列為主要考量的條件。但本研究結果顯示，具有社工師證照者對於各項督導活動皆未有顯著差異，反而未具社工師證照者在「行政職能」、「支援」與「情緒支持」等督導活動的評價有顯著差異。而在學歷程度方面，督導者具有研究生以上學歷者，對於各項督導活動的重要性與有效性評價亦未有任何顯著差異。依此推論，可建議社福組織或單位主管，未來在設定或選擇擔任督導職務者的條件時，無須將是否具有社工師證照或研究所學歷等因素，列為必要或主要參考條件／資格。

（二）提升對於行政功能的重視與效能

督導者與社工對於「行政職能」的重要性與有效性皆未獲得重視，且認同度也偏低，而對於同屬「行政功能」中的「督導架構」，督導者雖重視但成效發揮不佳，社工則是既不重視也認為有效性不佳。對此，為使行政督導功能發揮功用，建議督導者須落實「督導架構」的各項操作形式與增加運用頻率（如先呈交討論文件或工作進度紀錄，才舉行督導會議、先口頭上訂定討論內容與目的、具體的督導討論內容與紀錄），而對於「行政職能」的各項操作形式（如傳遞機構政策規範、分配工作與解釋分配的原因、引導社工明白與理解要求），則是同時提升重視程度與運用頻率。

（三）強化「支援」與「表現認可」等督導活動的效能

對於督導者或社工而言，「支援」與「表現認可」兩項督導活動的評價皆已達期望水準，其中「表現認可」屬「支持功能」中的一項督導活動，然 Kadushin（1993）提到「支持功能」是督導者與受督導者獲得最大滿足的功能之一，僅次於「教育功能」。由本次研究結果得知，「表現認可」的整體所呈現出的督導效能卻不如預期。因此建議社福組織或督導者，可有意識的調整此督導活動中的各項操作形式（如清楚分析受督者工作項的強項和弱點、肯定受督導者服務成果和服務對象的成效、協助受督導者減輕工作壓力），適度的降低使用的頻率，如此將有助於該項督導效能的發揮（參圖 4、5）。

而「支援」這項督導活動亦面臨同樣的問題，因此建議在此項督導活動的操作形式上（如協調受督導者工作上的合作、協助受督導者與外界建立工作關係、協助受督導者交流意見或經驗），也應適度的調整運用的頻率，方能將所屬的「調解功能」有效發揮。

（四）重視社會工作年資較長的督導者與社工需求

本研究數據顯示，有 74 位社工從事社會福利服務超過 10 年，督導者擔任

督導職務達 10 年以上者有 50 位，而過往研究對於年資較淺的社工有許多討論，但對於年資較長者需求的研究甚少。依此數據推斷，可以合理假設，隨著在社會福利服務工作經驗的增加，與年資較淺或經驗不足的社工或督導者相比，這些具有較長社工年資的社工或督導年資的督導者，對督導功能應該有不同的需求。

進一步將具 10 年以上社工年資的社工與 10 年以上督導年資的督導者以 IPA 策略矩陣分析後發現，這群資深社工在「理論反思」、「行政職能」與「督導架構」等三項督導活動皆落入第三象限（無感區），其中「理論反思」為教育功能中的一項督導活動，而後兩項為行政功能的關鍵要素。因此，建議社福組織或督導者應重新檢視資深社工對此三項督導活動的認知與需求，藉此提升整體督導效能。同樣的，對於資深督導者亦是如此，在「行政職能」這項督導活動落入第三象限，顯示實務工作中的資深督導者隨著專業知識和經驗增加，對於行政事務已不那麼重視，也未具有顯著成效，然此樣態可能直接影響專業行政的責信，無助於整體專業發展。因此，建議社福組織或資深督導者應重新檢視對「行政職能」的認知與需求，並採取有系統與教育訓練規劃，強化行政功能發揮與確保專業責信（參考附錄 7、8）。

二、結論

社會工作作為一門學習型的專業工作，在過去一直不斷努力改變。督導功能的發揮對從事社會福利服務有著重要作用，對社工而言，督導者更有助於情緒支持、專業成長與專業能力提升的效益。督導者個人的知能影響著其對於各項督導活動的重視，且有效的督導活動對督導者與社工而言同等重要，因此，為使督導功能能夠有效發揮，對於各項督導活動的重視與如何操作，更應被視

為督導者與社工的需求及工作重點。另外，無論是新手或資歷較淺的督導者或社工，確有必要將認識各項督導活動的意義與核心意涵，列入相關的教育訓練規劃。而對於年資相對較深的督導者或社工而言，亦須重新檢視其對於各項督導活動所認知的意涵、感受與需求，尤其在行政職能的各項操作形式面向。

在過往的研究多僅提到督導四項核心功能對於社會工作的影響，鮮少提到功能中的各項督導活動，但督導活動卻被視為維持與提高各項服務質量的關鍵因素（Wong，2006）。雖然本次研究結果顯示，我國社福組織督導者與社工對督導功能的有效性與重要性評價未具有一致性認同，且個人基本與組織條件變項的差異性對各項督導活動也未有一致性。但藉由本次研究的結果數據，仍可做為未來社福組織，對督導相關制度與教育訓練規劃的參考。

最後，期待社福組織的工作者皆能藉由督導功能發揮、人文價值建構、專業指導與均衡的督導運作，提升專業與服務品質，而此期待亦是未來督導機制發展的方向。如此，相信除可建構更為完善的專業服務系統以及強化督導知能，更可受益於服務對象。

參考文獻

- 吳文炎、蔡盈修（2017）。〈弱勢兒童脫貧起飛的翅膀－課業輔導：以博幼基金會埔里中心為例〉。《靜宜人文社會學報》，11（1），119-150。（Wu, Wen-Yen and Ying-Hsin Tsai (2017). *The Wings to Help Disadvantaged Children Take Off from Poverty-Tutoring for After School Learning: Puli Center of Boyo Social Welfare Foundation As an Example*. Providence Studies on Humanities and Social Sciences, 11(1), 119-150.）
- 呂季芳、郭俊巖(2017)。〈兒少保督導功能與新進社工員專業知能養成之研究〉。《台灣社區工作與社區研究學刊》，7（1），69-112。（Lu, Chi-Fang and Chun-Yen Kuo (2017). Research on the Supervision of Child Protection and the Development of New Social Workers' Professional Knowledge. *Journal of Community Work and Community Studies*, 7(1), 69-112.）
- 汪淑媛、蘇怡如（2010）。〈社工督導功能期待與實踐落差研究－比較督導與被督者之觀點：以公部門家暴防治社工為例〉。《臺灣社會工作學刊》，9，41-84。（Wang, Shu-Yuan and Yi-Ru Su (2010). The Gap between Ideal Social Work Supervision and Practice: Differing Supervisor and Supervisee Perspectives at Public Domestic Violence Prevention Centers. *Taiwanese Journal of Social Work*, 9, 41-84.）
- 李開敏、陳淑芬（2006）。〈受暴婦女的充權：社工復原力訓練及督導之整合活動〉。《應用心理研究》，32，183-206。（Lee, Kai-Ming and Shu-Fen Chen (2006). Empowering Battered Women: An Integrative Model of Incorporating Resilience in Social Work Training and Supervision. *Research in Applied*

Psychology, 32, 183-206.)

沈慶鴻 (2012)。〈督導關係中隱而未說現象之探索：以家暴防治受督導社工為例〉。《東吳社會工作學報》，24，43-77。(Shen, Ching-Hung (2012). Exploring Left Unsaid Supervised Experiences of Social Workers in Domestic Violence Treatment. *Soochow Journal of Social Work*, 24, 43-77.)

沈慶鴻、賴乃榕 (2013)。〈從「社工」到「督導」：新手社工督導角色轉換之研究－以婚暴防治為例〉。《中華心理衛生學刊》，26 (2)，215-248。(Shen, Ching-Hung and Nai-Jung Lai (2013). The Study of Role Transition of Novice Social Work Supervisors in Marital Violence Treatment. *Formosa Journal of Mental Health*, 26(2), 215-248.)

沈慶鴻 (2015)。〈社會工作者的去權及增強權能督導策略之研究：以婚暴社工督導為例〉。《社會政策與社會工作學刊》，19 (1)，139-185。(Shen, Ching-Hung (2015). Exploring Social Workers' Disempowerment and the Supervising Strategies of Empowerment: Example of Social Work Supervisors for Marital Violence. *Social Policy & Social Work*, 19(1), 139-185.)

林月英 (2017)。《社福機構運用外聘督導之角色期望、督導關係與督導功能相關性研究》。臺中市：私立東海大學社會工作學系碩士論文，未出版。

(Lin, Yueh-Ying (2017). *A Study of Using External Supervisor on the Correlation among Role Expectation, Supervisory Relationship and Supervisory Function in Social Welfare Institutions*. Taichung: Tunghai University)

施麗紅 (2017)。〈社會工作督導關係探討〉。《社區發展季刊》，159，369-384。(Shih, Li-Hung (2017). Discussion on the Supervision Relationship of Social Work. *Community Development Quarterly*, 159, 369-384.)

陳婉庭、黃世州、黃松林 (2019)。〈社工實習生對於機構社工督導之壓迫性感

- 受與歷程之研究》。《社會發展研究學刊》，24，149-177。(Chen, Wan-Ting, Shih-Chou Huang and Song-Lin Huang (2019). A Research on the Oppressive Feelings and Journeys of Social Worker Interns under Social Worker Supervision in the Institutions. *Journal for Social development Study*, 24, 149-177.)
- 許雅惠、張英陣(2016)。〈風險管理下的社會工作督導〉。《社會政策與社會工作學刊》，20(2)，1-41。(Sheu, Yea-Huey and Ying-Chen Chang (2016). Social Work Supervision under Risk Management. *Social Policy & Social Work*, 20(2), 1-41.)
- 許憶真、高涓娟、周培仙(2018)。〈向左走、向右走：我的督導關係〉。《台灣社會工作督導學刊》，1，27-56。(Hsu, Yi-Chen, Chuan-Chuan Kao and Pei-Hsien Chou (2018). To the Left, To the Right: My Supervisory Relationships. *The Journal of Social Work Supervision in Taiwan*, 1, 27-56.)
- 臺灣社會工作專業人員協會(2021)。《社會工作督導培訓及認證制度》。資料檢索日期：2022.02.01。網址：<https://www.tasw.org.tw/tw/page/43>。(Taiwan Association of Social Workers (2021). *Social Work Supervision Training and Certification System*. Retrieved 01-02-2022, from <https://www.tasw.org.tw/tw/page/43>.)
- 劉玉玲(2014)。〈正向觀點的社工督導關係－以保護性業務為例〉。《臺灣社會工作學刊》，13，103-126。(Liu, Yu-Ling (2014). Supervisory Relationship of Protective Social Work in Positive Perspective. *Taiwanese Journal of Social Work*, 13, 103-126.)
- 衛生福利部(2021)。《強化社會安全網第二期計畫資深專業人員暨督導晉階評

核要點》。資料檢索日期：2022.02.01。網址：<https://www.mohw.gov.tw/cp-18-64438-1.html>。(Ministry of Health and Welfare (2021). *Senior Professionals and Supervisors of the Second Phase of the Strengthening Social Safety Net Project*. Retrieved 01-02-2022, from <https://www.mohw.gov.tw/cp-18-64438-1.html>.)

蔡和綦、陳武宗、張江清(2008)。〈「社區居住服務」督導者的功能與任務〉。《社區發展季刊》，121，160-176。(Tsai Ho-Chen, Wu-Tsung Chen and Chiang-Ching Chang(2008). The Functions and Tasks of Supervision in The Community Living. *Community Development Quarterly*, 121, 160-176.)

劉香蘭(2018)。〈社工生涯之階段變遷：新手社工督導者之實務架構〉。《台灣社會工作督導學刊》，1，77-105。(Liu, Hsiang-Lan (2018). Role Transitioning of Social Work Career: Developing a Referential Framework for the Successful Changing of New Social Work Supervisors. *The Journal of Social Work Supervision in Taiwan*, 1, 77-105.)

劉紫綺、朱美珍(2018)。〈居家照顧服務督導工作充權導向內涵與歷程之探討〉。《台灣社會工作督導學刊》，1，1-26。(Li, Tzu-Chi and Mei-Jen Ju (2018). The Study of the Contents and Processes about Empowerment on Home Care Services Supervision. *The Journal of Social Work Supervision in Taiwan*, 1, 1-26.)

戴世玫、林沂儒、呂南青(2018)。〈社工督導職能培力需求與訓練養成活動之初探：以新北市政府社會局為例〉。《台灣社會工作督導學刊》，1，57-75。(Tai, Shih-Mei, Yi-Ju Lin and Nan-Ching Lu (2018). A Preliminary Study on Social Work Supervisors' Needs, Capacity, and Training Model: an Example of Social Welfare Department of New Taipei City Government. *The Journal of*

Social Work Supervision in Taiwan, 1, 57-75.)

American Public Human Services Association. (2005). *Report from the 2004 Child Welfare Workforce Survey: State agency findings*. Washington, DC.

Baglow, L. (2009). Social Work Supervision and Its Role in Enabling a Community Visitor Program that Promotes and Protects the Rights of Children. *Australian Social Work*, 62(3), 353-368.

Baltimore, Michael L. and Lori Brown Crutchfield (2003). *Clinical Supervisor Training: An Interactive CD-ROM Training Program for the Helping Professions*. Boston: Allyn and Bacon.

Bernard, J. M. and R. K. Goodyear (2009). *Fundamentals of Clinical Supervision*. Saddle River.

Blair, K. L. and T. H. Peake (1995). Stages of supervisor development. *The Clinical Supervisor*, 13(2), 119-126.

Bourn, D., and Hafford-Letchfield, Trish (2011). The Role of Social Work Professional Supervision in Conditions of Uncertainty. *The International Journal of Knowledge, Culture, and Change Management: Annual Review*, 10(9), 41-56.

Clare, M. (1991). Supervision and Consultation in Social Work: A Manageable Responsibility? *Australian Social Work*, 44(1), 3-10.

Clouder, L. and J. Sellars (2004). Reflective Practice and Clinical Supervision: an Interprofessional Perspective. *Journal of Advanced Nursing*, 46(3), 262-269.

Davys, Allyson and Liz Beddoe (2010). *Best Practice in Professional Supervision-A Guide for the Helping Professions*. London: Jessica Kingsley.

- Egan, R. (2012). Australian Social Work Supervision Practice in 2007. *Australian Social Work*, 65(2), 171-184.
- Engelbrecht, L. K. (2012). Coaching, mentoring and consultation: The same but different activities in supervision of social workers in South Africa.
- Erera, I. P. and A. Lazar (1994). Operationalizing Kadushin's Model of Social Work Supervision. *Journal of Social Service Research*, 18(3-4), 109-122.
- Gilbert, T. (2001). Reflective Practice and Clinical Supervision: Meticulous Rituals of the Confessional. *Journal of Advanced Nursing*, 36(2), 199-205.
- Hawkins, P. and R. Shohet (2006). *Supervision in the Helping Professions* (2nd ed.). Maidenhead, UK: Open University Press.
- Himle, D. P., S. Jayaratne and P. A. Thyness (1989). The Buffering Effects of Four Types of Supervisory Support on Work Stress. *Administration in Social Work*, 13(1), 19-34.
- Howe, K. and I. Gray (2012). *Effective Supervision in Social Work*. Learning Matters, USA: Sage Publications.
- Hughes, Lynette and Paul Pengelly (1997). *Staff Supervision in a Turbulent Environment: Managing Process and Task in Front-line Services*. UK: Jessica Kingsley.
- Hung, S. L., S. L. Ng and K. K. Fung (2010). Functions of Social Work Supervision in Shenzhen: Insights from the Cross-border Supervision Model. *International Social Work*, 53(3), 366-378.
- Inskipp, Francesca and Brigid Proctor (1993). *The Art, Craft and Tasks of Counselling Supervision: Making the Most of Supervision*. Oregon, USA: Cascade Publications.

- Kadushin, A. (1974). Supervisor-supervisee: A Survey. *Social Work*, 19(3), 288-297.
- Kadushin, A. (1993). Social Work Supervision: An Updated Survey. *The Clinical Supervisor*, 10(2), 9-27.
- Kadushin, A. and D. Harkness (2002). *Supervision in Social Work* (4th ed). NY: Columbia University Press.
- Kaiser, T. L. and C. F. Kuechler (2008). Training Supervisors of Practitioners: Analysis of Efficacy. *The Clinical Supervisor*, 27(1), 76-96.
- Kilminster, SM and B. C. Jolly (2000). Effective Supervision in Clinical Practice Settings: A Literature Review. *Medical Education*, 34(10), 827-840.
- Landsman, M. J. (2001). Commitment in Public Child Welfare. *Social Service Review*, 75(3), 386-419.
- Ladany, N. and A. G. Inman (2012). Training and supervision. In Altmaier, E. M. and J.-I. C. Hansen (eds.), *The Oxford Handbook of Counseling Psychology*. (179-207). Oxford: Oxford University Press.
- Michàl E, Mor Barak, J. A. Nissly and A. Levin (2001). Antecedents to Retention and Turnover among Child Welfare, Social Work, and Other Human Service Employees: What Can We Learn from Past Research? A Review and Metanalysis. *Social Service Review*, 75(4), 625-661.
- Morrison, T. (1996). *Staff Supervision in Social Care*. Brighton: Pavilion.
- Morrison, T. (1997). Emotionally Competent Child Protection Organisations: Fallacy, Fiction or Necessity? In J. Bates, R. Pugh and N. Thompson. (eds.), *Pro Children: Challenges and Change*. (193-211). Aldershot: Arena.
- Morrison, T. (2001). *Staff Supervision in Social Care: Making a Real Difference for*

Staff and Service Users. Brighton: Pavilion.

Muntean, A. (2007). Cine poate fi supervizor? Așteptări și realități. În Muntean, A. (coord). *Supervizarea: Aspecte Practice Si Tendințe Actuale*. (75-113). Iasi: Polirom.

Munson, C. (2001) *Handbook of Clinical Social Work Supervision* 3rd Edition. New York: Haworth Press.

Newsome, Moses and Vimala Pillari (1992). Job Satisfaction and the Worker-Supervisor Relationship. *The Clinical Supervisor*, 9(2), 119-129.

Nordentoft, H. M. (2008). Changes in Emotion Work at Interdisciplinary Conferences Following Clinical Supervision in a Palliative Outpatient Ward. *Qualitative Health Research*, 18(7), 913-927.

Oantă Alexandra and Marius Cristian Neamțu (2015). Leveraging Institutions in Transition: The Role of the College of Physicians in Romania and Other Disciplinary Commissions in the Process of Applying the Law. *Revista de Stiinte Politice*, 46, 324-333.

Taylor Paul and Michael O'Driscoll (1993). Functions and Implementation of Performance Appraisal Systems in New Zealand Organizations. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 31(1), 20-32.

Payne, Malcolm (1994). Personal Supervision in Social Work. In Anne Connor and Stewart Black. (eds.), *Performance Review and Quality in Social Care*. (43-58). UK: Jessica Kingsley.

Payne, Malcolm (2005). Continuing and Life-long Education for Social Work. *Campus Social: Revista Lusófona de Ciências Sociais*, 2, 51-60.

- Pigeau, R. and C. McCann (2000). Redefining Command and Control. *The Human in Command*, 163-184. Boston, MA: Springer.
- Poertner, J. and C. A. Rapp (1983). What is Social Work Supervision? *The Clinical Supervisor*, 1, 53-65.
- Rauktis, M. E. and Koeske, G. F. (1994). Maintaining social worker morale: When supportive supervision is not enough. *Administration in social work*, 18(1), 39-60.
- Scott, K. J., K. M. Ingram, S. A. Vitanza, and N. G. Smith (2000). Training in Supervision: A Survey of Current Practices. *The Counseling Psychologist*, 28(3), 403-422.
- Shulman, L. (1993). *Interactional supervision*. Washington, D.C. : NASW.
- Shulman, Lawrence and Andrew Safyer (2005). *Supervision in Counseling: Interdisciplinary Issues and Research*. UK: Routledge.
- Shulman, Lawrence (2013). *Interactional Supervision* (3rd ed.). Washington, D.C.: NASW.
- Tsui Ming-Sum (1997). Empirical Research on Social Work Supervision: The State of the Art (1970-1995). *Journal of Social Service Research*, 23(2), 39-54.
- Tsui Ming-Sum (2005) Functions of Social Work Supervision in Hong Kong. *International Social Work*, 48(4): 485-493.
- U.S General Accounting Office [USGAO] (2003). *Child Welfare: HHS Could Play a Greater Role in Helping Child Welfare Agencies to Recruit and Retain Staff*. Washington, DC: Author.
- Wong Sandra (2006). *Study on the Current State of Supervision for Social Workers*

in Hong Kong. Working Group on Supervised Practice Social Workers Registration Board.

Weiss-Dagan, S., A. Ben-Porat and H. Itzhaky (2018). The Contribution of Role Characteristics and Supervisory Functions to Supervision Effectiveness. *Clinical Social Work Journal*, 46(4), 341-349.

附錄 1—研究調查問卷

『督導者/社工問卷』

第一部分問卷內容

題 號	題目	甲	乙
		您覺得該項督導功能是否重要	您覺得督導功能是否達到預期效應
1	先呈交討論文件或工作進度記錄，才舉行督導會議		
2	先口頭上訂定討論內容和目的		
3	因為討論內容有記錄或存案，可更清楚會議的重點		
4	傳遞機構政策、要求及規範		
5	分配工作及解釋工作分配的原因		
6	引領受督導者(supervisee)明白、理解工作要求和方向		
7	協調受督導者工作上的合作		
8	協助受督導者與外界建立工作關係		
9	協助受督導者交流意見及經驗		
10	對受督導者的工作，進行實地觀察與紀錄		
11	採取建議或示範的方式，使受督導者解決工作難題		
12	提供資訊，協助受督導者解決難題		
13	引領受督導者，訂定工作目標和擬定個案處遇計畫		
14	鼓勵受督導者對問題作多角度的分析		
15	透過討論和檢討，改善受督導者個案工作的方法		
16	協助受督導者擴展服務視野		
17	鼓勵受督導者獨立處事和敢於接受挑戰		
18	和受督導者探討在工作上遇到的價值矛盾或衝突問題		
19	討論如何把專業知識和理論運用在實務工作上		
20	協助受督導者處理在工作上所遇到的情緒問題		
21	聆聽受督導者面對的工作困難和感受		
22	清楚分析受督導者工作上的強項和弱點		
23	肯定受督導者服務成果和對服務對象的成效		
24	協助受督導者減輕工作壓力		

1=不認同 2=很少認同 3=有些認同 4=認同 5=非常認同

第二部分基本資料

督導者基本資料

1. 請問您的性別：☐1.男 ☐2.女
2. 請問您的出生年：民國_____年
3. 請問您的婚姻狀態是：☐1.未婚 ☐2.已婚 ☐3.分居 ☐4.離婚
☐5.喪偶 ☐6.其他：_____ (請說明)
4. 扶養子女數：☐1.5 個以上 ☐2.4 個 ☐3.3 個 ☐4.2 個 ☐5.1 個 ☐6.0 個
5. 請問您的宗教信仰是：☐1.無 ☐2.佛教 ☐3.基督教 ☐4.其他：_____ (請說明)
6. 請問您社工相關的最高學歷是：☐1.社工學分班 ☐2.專科 ☐3.大學 ☐4.研究生
☐5.碩士 ☐6.博士生 ☐7.博士 ☐8.其他_____ (請說明)
7. 請問您目前的職務屬性為：☐1.專職 ☐2.兼職
8. 請問您現職工作的縣市：_____ 職稱：_____ (請說明)
9. 請問您的工作年資：_____ (含社會工作及非社會工作之全職工作總年資)
(填寫 4 位數字，例如 1 年 6 個月填 0106，若是 12 年 11 月填 1211，若無請填 0)
10. 請問您的社會工作年資：_____ (填寫 4 位數字，規則如上)
11. 請問您擔任社會工作相關督導的工作年資：_____ (填寫 4 位數字，規則如上)
12. 各項專業類別的督導年資：(填寫 4 位數字，規則如第 10、11、12 題)
☐1.醫務相關：_____ (年資) ☐2.心理衛生：_____ (年資)
☐3.老人服務：_____ (年資) ☐4.身心障礙：_____ (年資)
☐5.社區服務：_____ (年資) ☐6.兒少/婦女及家庭：_____ (年資)
☐7.其他領域：_____ (請說明)/_____ (年資)
13. 請問您是否領有社工師證照：☐1.有 ☐2.無
14. 請問您所屬單位的類型：☐1.基金會 ☐2.協會 ☐3.社工師事務所
☐4.其他_____ (請說明)
15. 請問您所屬單位的屬性：☐1.社會福利 ☐2.心理衛生或諮商 ☐3.醫院
☐4.養護照顧 ☐5.社區服務 ☐6.其他_____ (請說明)
16. 請問您目前督導幾位工作人員：_____ 人
17. 請問您所督導的工作人員中，有幾位具有社工師考試資格：_____ 人(包含已考取)
19. 請問您目前任職的機構是否有以下屬性的督導相關訓練規劃：
☐1.沒有 ☐2.督導職前訓練 ☐3.督導在職訓練 ☐4.督導進階訓練
☐5.安排資深督導帶領 ☐6.其他：_____ (請說明)
20. 請問您所屬的機構(組織)全職員工數(包含社工與非社工，如果是全國性組織，以分會的人數為主)：
☐1.2-5 人 ☐2.6-10 人 ☐3.11-30 人 ☐4.31-66 人 ☐5.67-100 人 ☐6.100 人以上
21. 請問您所屬的單位(部門/小組/方案)全職員工數：_____ 人
22. 請問您目前任職的機構是否提供社工師證照加給：☐1.有 ☐2.無
23. 請問您目前任職的機構是否提供年資加給：☐1.有 ☐2.無
24. 請問您目前任職的機構是否提供督導職務加給：☐1.有 ☐2.無

社工基本資料

1. 請問您的性別：☐1.男 ☐2.女
2. 請問您的出生年：民國_____年
3. 請問您的婚姻狀態是：☐1.未婚 ☐2.已婚 ☐3.分居 ☐4.離婚
☐5.喪偶 ☐6.其他：_____ (請說明)
4. 扶養子女數：☐1.5 個以上 ☐2.4 個 ☐3.3 個 ☐4.2 個 ☐5.1 個 ☐6.0 個
5. 請問您的宗教信仰是：☐1.無 ☐2.佛教 ☐3.基督教 ☐4.其他：_____ (請說明)
6. 請問您社工相關的最高學歷是：☐1.社工學分班 ☐2.專科 ☐3.大學 ☐4.研究生
☐5.碩士 ☐6.博士生以上.其他_____ (請說明)
7. 是否具有非社工相關的大專以上學位(歷)：☐1.是_____ (請說明) ☐2.否
8. 請問您目前的職務屬性為：☐1.專職 ☐2.兼職
9. 請問您現職工作的縣市：_____ 職稱：_____ (請說明)
10. 請問您的工作年資：_____ (含社會工作及非社會工作之全職工作總年資)
(填寫 4 位數字，例如 1 年 6 個月填 0106，若是 12 年 11 月填 1211，若無請填 0)
11. 請問您的社會工作年資：_____ (填寫 4 位數字，規則如上)
12. 各項專業類別的社工年資：(填寫 4 位數字，規則如第 10、11、12 題)
☐1.醫務相關：_____ (年資) ☐2.心理衛生：_____ (年資)
☐3.老人服務：_____ (年資) ☐4.身心障礙：_____ (年資)
☐5.社區服務：_____ (年資) ☐6.兒少/婦女及家庭：_____ (年資)
☐7.其他領域：_____ (請說明)/_____ (年資)
13. 請問您是否領有社工師證照：☐1.是 ☐2.否
14. 請問您所屬單位的類型：☐1.基金會 ☐2.協會 ☐3.社工師事務所
☐4.其他_____ (請說明)
15. 請問您所屬單位的屬性：☐1.社會福利 ☐2.心理衛生或諮商 ☐3.醫院
☐4.養護照顧 ☐5.社區服務 ☐6.其他_____ (請說明)
16. 請問您目前工作團隊中，共有幾名工作人員：_____ 人
17. 請問您所屬的工作團隊中，有幾名具有社工師考試資格：_____ 人(包含已考取)
18. 請問您目前任職的機構是否有儲備督導的培訓計畫：☐1.有 ☐2.無 ☐3.不清楚
19. 請問您所屬的機構(組織)全職員工數(包含社工與非社工，如果是全國性組織，以分會的人數為主)：
☐1.2-5 人 ☐2.6-10 人 ☐3.11-30 人 ☐4.31-66 人
☐5.67-100 人 ☐6.100 人以上
20. 請問您所屬的單位(部門/小組/方案)全職員工數：_____ 人
21. 請問您目前任職的機構是否提供社工師證照加給：☐1.是 ☐2.否
請問您目前任職的機構是否提供年資加給：☐1.是 ☐2.否

附錄 2—督導者對各項督導活動指標因素分析—重要性

督導者對各項督導活動指標因素分析-重要性

(n=222)

			Factor Loading	communalities
督 導 架 構	s1	先呈交討論文件或工作進度記錄，才舉行督導會議	.718	.081
	s2	先口頭上訂定討論內容和目的	.662	.032
	s3	因為討論內容有記錄或存案，可更清楚會議的重點	.673	.101
行 政 職 能	a1	傳遞機構政策、要求及規範	.718	.171
	a2	分配工作及解釋工作分配的原因	.719	.259
	a3	引領受督導者(supervisee)明白、理解工作要求和方向		.441
支 援	f1	協調受督導者工作上的合作		.45
	f2	協助受督者與外界建立工作關係	.531	.366
	f3	協助受督導者交流意見及經驗	.591	.523
指 導	g1	對受督導者的工作，進行實地觀察與紀錄	.661	.449
	g2	採取建議或示範的方式，使受督導者解決工作難題	.636	.567
	g3	提供資訊，協助受督導者解決難題	.713	.512
能 力 提 升	t1	引領受督導者，訂定工作目標和擬定個案處遇計畫	.733	.529
	t2	鼓勵受督導者對問題作多角度的分析	.699	.440
	t3	透過討論和檢討，改善受督導者個案工作的方法	.727	.547
理 論 反 思	r1	協助受督導者擴展服務視野	.608	.516
	r2	鼓勵受督導者獨立處事和敢於接受挑戰	.523	.502
	r3	和受督導者探討在工作上遇到的價值矛盾或衝突問題	.589	.533
	r4	討論如何把專業知識和理論運用在實務工作上	.538	.488
情 緒 支 持	m1	協助受督導者處理在工作上所遇到的情緒問題教育	.665	.471
	m2	聆聽受督導者面對的工作困難和感受	.787	.465
表 現 認 可	p1	清楚分析受督導者工作上的強項和弱點	.610	.531
	p2	肯定受督導者服務成果和對服務對象的成效	.721	.448
	p3	協助受督導者減輕工作壓力	.687	.381

累計解釋變異量：58.632%

KMO= .934，Bartlett Test of Sphericity= 2651.777，p= .000/ Cronbach's α = .930

資料來源：研究者製表

附錄 3—督導者對各項督導活動指標因素分析—有效性

督導者對各項督導活動指標因素分析-有效性 (n=222)

			Factor Loading	communalities
督 導 架 構	s1	先呈交討論文件或工作進度記錄，才舉行督導會議	.812	.030
	s2	先口頭上訂定討論內容和目的	.517	.035
	s3	因為討論內容有記錄或存案，可更清楚會議的重點	.622	.127
行 政 職 能	a1	傳遞機構政策、要求及規範	.594	.154
	a2	分配工作及解釋工作分配的原因	.600	.376
	a3	引領受督導者(supervisee)明白、理解工作要求和方向	.547	.415
支 援	f1	協調受督導者工作上的合作	.716	.437
	f2	協助受督者與外界建立工作關係	.545	.362
	f3	協助受督導者交流意見及經驗		.047
指 導	g1	對受督導者的工作，進行實地觀察與紀錄	.687	.349
	g2	採取建議或示範的方式，使受督導者解決工作難題	.590	.518
	g3	提供資訊，協助受督導者解決難題	.538	.390
能 力 提 升	t1	引領受督導者，訂定工作目標和擬定個案處遇計畫	.511	.549
	t2	鼓勵受督導者對問題作多角度的分析	.599	.458
	t3	透過討論和檢討，改善受督導者個案工作的方法	.560	.521
理 論 反 思	r1	協助受督導者擴展服務視野	.621	.496
	r2	鼓勵受督導者獨立處事和敢於接受挑戰		.392
	r3	和受督導者探討在工作上遇到的價值矛盾或衝突問題	.629	.447
情 緒 支 持	r4	討論如何把專業知識和理論運用在實務工作上	.537	.486
	m1	協助受督導者處理在工作上所遇到的情緒問題教育	.729	.334
	m2	聆聽受督導者面對的工作困難和感受	.721	.363
表 現 認 可	p1	清楚分析受督導者工作上的強項和弱點	.683	.489
	p2	肯定受督導者服務成果和對服務對象的成效	.671	.435
	p3	協助受督導者減輕工作壓力	.699	.399
累計解釋變異量：56.275%				
KMO= .915，Bartlett Test of Sphericity= 2430.676，p= .000/ Cronbach's α = .915				

資料來源：研究者製表

附錄 4—社工對各項督導活動指標因素分析—重要性

社工對各項督導活動指標因素分析-重要性

(n=349)

			Factor Loading	communalities
督 導 架 構	s1	先呈交討論文件或工作進度記錄，才舉行督導會議	.589	.356
	s2	先口頭上訂定討論內容和目的	.606	.379
	s3	因為討論內容有記錄或存案，可更清楚會議的重點	.681	.505
行 政 職 能	a1	傳遞機構政策、要求及規範	.730	.559
	a2	分配工作及解釋工作分配的原因	.616	.051
	a3	引領受督導者(supervisee)明白、理解工作要求和方向	.571	.611
支 援	f1	協調受督導者工作上的合作	.591	.634
	f2	協助受督導者與外界建立工作關係	.599	.585
	f3	協助受督導者交流意見及經驗	.678	.642
指 導	g1	對受督導者的工作，進行實地觀察與紀錄	.504	.484
	g2	採取建議或示範的方式，使受督導者解決工作難題	.682	.658
	g3	提供資訊，協助受督導者解決難題	.676	.643
能 力 提 升	t1	引領受督導者，訂定工作目標和擬定個案處遇計畫	.649	.616
	t2	鼓勵受督導者對問題作多角度的分析	.759	.675
	t3	透過討論和檢討，改善受督導者個案工作的方法	.742	.695
理 論 反 思	r1	協助受督導者擴展服務視野	.765	.698
	r2	鼓勵受督導者獨立處事和敢於接受挑戰	.767	.067
	r3	和受督導者探討在工作上遇到的價值矛盾或衝突問題	.773	.606
	r4	討論如何把專業知識和理論運用在實務工作上	.726	.578
情 緒 支 持	m1	協助受督導者處理在工作上所遇到的情緒問題教育	.822	.689
	m2	聆聽受督導者面對的工作困難和感受	.820	.705
表 現 認 可	p1	清楚分析受督導者工作上的強項和弱點	.754	.602
	p2	肯定受督導者服務成果和對服務對象的成效	.822	.719
	p3	協助受督導者減輕工作壓力	.732	.594

資料來源：研究者製表

附錄 5—社工對各項督導活動指標因素分析—有效性

社工對各項督導活動指標因素分析-有效性

(n=349)

			Factor Loading	communalities
督 導 架 構	s1	先呈交討論文件或工作進度記錄，才舉行督導會議	.579	.409
	s2	先口頭上訂定討論內容和目的	.561	.340
	s3	因為討論內容有記錄或存案，可更清楚會議的重點	.524	.401
行 政 職 能	a1	傳遞機構政策、要求及規範	.742	.565
	a2	分配工作及解釋工作分配的原因	.750	.678
	a3	引領受督導者(supervisee)明白、理解工作要求和方向	.521	.614
支 援	f1	協調受督導者工作上的合作	.565	.646
	f2	協助受督者與外界建立工作關係	.632	.530
	f3	協助受督導者交流意見及經驗	.578	.642
指 導	g1	對受督導者的工作，進行實地觀察與紀錄	.541	.380
	g2	採取建議或示範的方式，使受督導者解決工作難題	.631	.729
	g3	提供資訊，協助受督導者解決難題	.614	.738
能 力 提 升	t1	引領受督導者，訂定工作目標和擬定個案處遇計畫	.613	.666
	t2	鼓勵受督導者對問題作多角度的分析	.719	.722
	t3	透過討論和檢討，改善受督導者個案工作的方法	.688	.689
理 論 反 思	r1	協助受督導者擴展服務視野	.727	.702
	r2	鼓勵受督導者獨立處事和敢於接受挑戰	.734	.621
	r3	和受督導者探討在工作上遇到的價值矛盾或衝突問題	.655	.451
	r4	討論如何把專業知識和理論運用在實務工作上	.724	.557
情 緒 支 持	m1	協助受督導者處理在工作上所遇到的情緒問題教育	.821	.690
	m2	聆聽受督導者面對的工作困難和感受	.811	.665
表 現 認 可	p1	清楚分析受督導者工作上的強項和弱點	.797	.676
	p2	肯定受督導者服務成果和對服務對象的成效	.817	.685
	p3	協助受督導者減輕工作壓力	.805	.660

累計解釋變異量： 60.235%

KMO= .953 , Bartlett Test of Sphericity= 5471.525 , p= .000/ Cronbach's α = .943

資料來源：研究者製表

附錄 6—督導者與社工對各項督導活動的總體評價比較表

督導 活動 (編碼)	操作化形式	各操作形式評價				各項督導活動評價			
		重要性		有效性		重要性		有效性	
		SR	SE	SR	SE	SR	SE	SR	SE
督導 架構 (s)	s1 先呈交討論文件或 工作進度記錄才舉 行督導會議	4.18 (1)	3.83 (3)	3.47 (2)	3.17 (3)	3.97 (5)	4.03 (8)	3.56 (7)	3.41 (3)
	s2 先口頭上訂定討論 內容和目的	3.88 (2)	3.85 (2)	3.33 (3)	3.20 (2)				
	s3 討論內容有記錄或 存案	3.86 (3)	4.42 (1)	3.88 (1)	3.86 (1)				
行政 職能 (a)	a1. 傳遞機構政策要求 及規範	3.76 (3)	3.88 (3)	3.15 (3)	3.13 (3)	3.89 (7)	4.18 (7)	3.53 (8)	3.30 (8)
	a2. 分配工作及解釋工 作分配的原因	4.02 (1)	4.25 (2)	3.53 (2)	3.26 (2)				
	a3. 引領受督導者明白， 理解工作要求和方向	3.86 (2)	4.40 (1)	3.90 (1)	3.52 (1)				
支援 (f)	f1. 協調受督導者工作 上的合作	4.12 (1)	4.41 (1)	3.70 (2)	3.41 (2)	3.99 (3)	4.32 (5)	3.71 (5)	3.40 (5)
	f2. 協助受督者與外界 建立工作關係	3.90 (3)	4.18 (3)	3.52 (3)	3.18 (3)				
	f3. 協助受督導者交流 意見及經驗	3.95 (2)	4.36 (2)	3.90 (1)	3.61 (1)				
指導 (g)	g1. 對受督導者的工作， 進行實地觀察與紀 錄	3.50 (3)	4.54 (1)	3.63 (3)	3.15 (3)	3.77 (8)	4.52 (1)	3.84 (2)	3.49 (2)
	g2. 採取建議或示範的 方式，使受督導者解 決工作難題	3.84 (2)	4.54 (2)	3.91 (2)	3.63 (2)				
	g3. 提供資訊，協助受督 導者解決難題	3.97 (1)	4.49 (3)	3.97 (1)	3.69 (1)				

附錄 6—督導者與社工對各項督導活動的總體評價比較表（續）

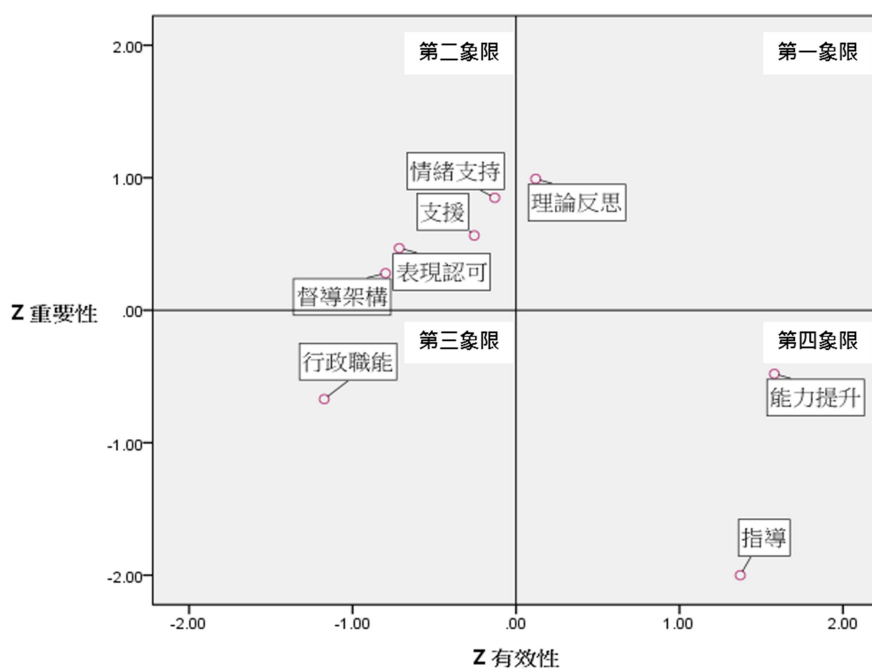
督導 活動 (編碼)	操作化形式	各操作形式評價				各項督導活動評價			
		重要性		有效性		重要性		有效性	
		SR	SE	SR	SE	SR	SE	SR	SE
督導 架構 (s)	s1 先呈交討論文件或 工作進度記錄才舉 行督導會議	4.18 (1)	3.83 (3)	3.47 (2)	3.17 (3)	3.97 (5)	4.03 (8)	3.56 (7)	3.41 (3)
	s2 先口頭上訂定討論 內容和目的	3.88 (2)	3.85 (2)	3.33 (3)	3.20 (2)				
	s3 討論內容有記錄或 存案	3.86 (3)	4.42 (1)	3.88 (1)	3.86 (1)				
行政 職能 (a)	a1. 傳遞機構政策要求 及規範	3.76 (3)	3.88 (3)	3.15 (3)	3.13 (3)	3.89 (7)	4.18 (7)	3.53 (8)	3.30 (8)
	a2. 分配工作及解釋工 作分配的原因	4.02 (1)	4.25 (2)	3.53 (2)	3.26 (2)				
	a3. 引領受督導者明白 理解工作要求和方 向	3.86 (2)	4.40 (1)	3.90 (1)	3.52 (1)				
支援 (f)	f1. 協調受督導者工作 上的合作	4.12 (1)	4.41 (1)	3.70 (2)	3.41 (2)	3.99 (3)	4.32 (5)	3.71 (5)	3.40 (5)
	f2. 協助受督者與外界 建立工作關係	3.90 (3)	4.18 (3)	3.52 (3)	3.18 (3)				
	f3. 協助受督導者交流 意見及經驗	3.95 (2)	4.36 (2)	3.90 (1)	3.61 (1)				
指導 (g)	g1. 對受督導者的工作， 進行實地觀察與紀 錄	3.50 (3)	4.54 (1)	3.63 (3)	3.15 (3)	3.77 (8)	4.52 (1)	3.84 (2)	3.49 (2)
	g2. 採取建議或示範的 方式，使受督導者解 決工作難題	3.84 (2)	4.54 (2)	3.91 (2)	3.63 (2)				
	g3. 提供資訊，協助受督 導者解決難題	3.97 (1)	4.49 (3)	3.97 (1)	3.69 (1)				

附錄 6—督導者與社工對各項督導活動的總體評價比較表（續）

督導 活動 (編碼)	操作化形式	各操作形式的評價				各項督導活動的評價			
		重要性		有效性		重要性		有效性	
		SR	SE	SR	SE	SR	SE	SR	SE
能力 提升 (t)	t1. 引領受督導者，訂 定工作目標和擬定 個案處遇計畫	4.06 (1)	4.34 (3)	3.87 (3)	3.51 (3)				
	t2. 鼓勵受督導者對問 題作多角度的分析	3.86 (3)	4.43 (1)	3.89 (2)	3.60 (1)	3.97 (4)	4.37 (3)	3.89 (1)	3.57 (1)
	t3. 透過討論和檢討， 改善受督導者個案 工作的方法	3.97 (2)	4.35 (2)	3.90 (1)	3.60 (2)				
理論 反思 (r)	r1. 協助受督導者擴展 服務視野	3.96 (3)	4.28 (3)	3.77 (1)	3.50 (1)				
	r2. 鼓勵受督導者獨立 處事和敢於接受挑 戰	4.10 (2)	4.25 (4)	3.72 (2)	3.45 (2)				
	r3. 和受督導者探討在 工作上遇到的價值 矛盾或衝突問題	4.19 (1)	4.30 (1)	3.65 (3)	3.26 (4)	4.01 (2)	4.28 (6)	3.69 (6)	3.38 (6)
	r4. 討論如何把專業知 識和理論運用在實 務工作上	3.80 (4)	4.28 (2)	3.63 (4)	3.30 (3)				
情緒 支持 (m)	m1. 協助受督導者處理 在工作上所遇到的 情緒問題	3.91 (2)	4.34 (2)	3.70 (2)	3.26 (2)	4.01 (1)	4.43 (2)	3.81 (3)	3.40 (4)
	m2. 聆聽受督導者面對 的工作困難和感受	4.11 (1)	4.53 (1)	3.91 (1)	3.54 (1)				
表現 認可 (p)	p1. 清楚分析受督導者 工作上的強項和弱 點	3.93 (2)	4.26 (3)	3.58 (3)	3.25 (2)				
	p2. 肯定受督導者服務 成果和對服務對象 的成效	4.15 (1)	4.46 (1)	3.98 (1)	3.55 (1)	3.96 (6)	4.36 (4)	3.72 (4)	3.35 5(7)
	p3. 協助受督導者減輕 工作壓力	3.79 (3)	4.38 (2)	3.61 (2)	3.24 (3)				

資料來源：研究者彙整

附錄 7—10 年以上督導年資的督導者對各項督導活動重要性與有效性策略矩陣圖



附錄 8—10 年以上社工年資的社工對各項督導活動重要性與有效性策略矩陣圖

