

## 研究紀要

# 非營利組織之社工督導功效探究： 督導者與社工員觀點\*

鍾武中\*\*

天主教輔仁大學社會工作學系助理教授

---

收稿日期：2024 年 9 月 18 日，接受刊登日期：2024 年 10 月 31 日。

\* 此研究資料為作者博士論文之部分研究。

\*\* 通訊作者：pigg0827@gmail.com

## 中文摘要

本研究關注社會工作督導的成效，了解社工督導者與社工員（師）對於督導功能之評價差異。以結構性問卷調查 21 縣市民間組織之督導者及社工。回收有效問卷共計有督導者 205 份與社工 349 份，以此進行量化分析。研究得出五點結論：1.督導者與社工員對督導功能的成效評價具有落差；2.社福機構中對督導的調解功能有更高需求；3.學歷背景影響對督導功能的期望；4.專業化與實務需求之間確有矛盾；5.提升督導功能有其必要性。此外，提出五點建議：1.深化督導功能成效差異的機制性探討；2.不同組織屬性中督導功能的需求差異研究；3.學歷背景對督導功能期望的影響研究；4.發展針對不同學歷背景及證照資格的督導功能研究框架；5.督導專業化進程中的矛盾與挑戰探討。

**關鍵字：**社工督導者、社工員（師）、督導功能、督導成效

# **A Study on the Effectiveness of Social Work Supervision in Nonprofit Organizations: Perspectives of Supervisors and Social Workers**

Wu Chung Chung

Assistance Professor, Department of Social Work, Fu Jen Catholic  
University

## **Abstract**

This study examines the effectiveness of supervisory functions in social work, focusing on the differences in evaluations between supervisors and social workers regarding administration, mediation, education, and support. Structured questionnaires were distributed to supervisors and social workers from nonprofit organizations across 21 counties in Taiwan, yielding 205 valid responses from supervisors and 349 from social workers. Key findings include: (1) discrepancies in effectiveness evaluations; (2) increased demand for mediation functions; (3) educational background influencing expectations; (4); the necessity to enhance supervisory functions. Based on these findings and (5) tension between professionalization and practical needs, five recommendations are proposed for further research into evaluation mechanisms, differing organizational needs, educational impacts, professionalization challenges, and developing a research framework for supervisory functions.

**Keywords: Supervisor 、 Social Worker 、 Supervision Functions 、 Supervision  
Effectiveness**

## 貳、研究背景與目的

隨著社會工作專業發展，督導重要性日益凸顯，如何確保督導工作達到預期成效已成為實務領域中的核心議題（Tsui，2005；Carroll，2007）。然而，督導成效的評估結果經常出現不一致，這可能與督導者及受督導者的個人特徵及其所在組織的環境相關（Engelbrecht，2013；Kadushin and Harkness，2014）。

在社會福利服務中，督導被視為促進基層工作者專業能力與服務品質的關鍵要素（Tsui，2005；Carpenter, Webb, Bostock and Coomber，2012）。有效督導對組織運作及成員專業發展具有深遠影響（Kadushin，1993；Tsui，2005；Wong，2006；Bourn and Letchfield，2011）。然而，督導在實務中經常被混淆為管理職能的一部分，許多督導者同時擔任組織內的基層管理者，這種角色混合可能導致督導成效的降低（Kadushin and Harkness，2014）。進言之，如何區分並有效運用行政、教育和支持性督導功能，對達成督導成效具有關鍵影響（Munson，2001；Tsui，2005；Kadushin and Harkness，2014）。

一直以來督導工作對於社工專業的發展至關重要，並對督導者和受督導者均有顯著影響（Tsui and Ho，1997；Robinson，2013；鍾武中，2022）。此外，過往研究亦顯示，督導者個人變項是影響督導成效的重要因素，例如：年齡與工作年資較高的督導者通常擁有更多的經驗，能夠在實務中靈活運用專業知識，並有效應對複雜個案（Landy and Conte，2019）、督導經驗豐富的督導者能更加精確地識別受督導者的需求，並能提供更具針對性的指導與支持（Shulman，2013）、具有高學歷背景的督導者，在專業發展及教育性督導中表現出更高的效能（Hawkins and Shoheit，2006）。汪淑媛和蘇怡如（2010）亦提到工作年資與專業背景對督導教育與支持功能具顯著影響，具備較豐富經驗與組織支持的

督導者，可更有效發揮督導功能。此外，組織變項同樣對督導成效產生重要影響，如在大型機構中，督導者面臨更多的行政負擔，導致其無法在教育與支持功能上投入足夠時間與精力（Kadushin and Harkness，2014），相較之下，小型組織的督導者能更專注於受督導者的專業發展與支持（Holloway and Brager，1989），鍾武中（2022）與汪淑媛和蘇怡如（2010）亦提到組織能定期提供系統化的督導培訓，有助於提升社工督導的專業性與工作滿意度，進而強化整體服務效能。Healy and Meagher（2004）則發現團隊規模對調解與個別支持功能的影響。

本研究聚焦於民間社會福利組織中社會工作督導的成效，特別是督導者與受督導者對督導成效的評價差異與一致性，探討影響社會工作督導成效的個人與組織變項，並試圖揭示這些因素如何在實務中影響督導成效。故實務工作中的社工督導者（supervisor）與社工員（師）（social worker）在評價督導成效時，是否因個人或所屬組織的不同而存在差異，值得深入探討。

基於此，本研究旨在探討社工督導者與社工員（師）對於督導成效的評價，並檢視影響督導成效的各項變項。通過分析兩者的觀點差異，揭示哪些因素影響督導成效，進而為改善社會工作實務中的督導機制提供依據。

## 貳、文獻檢視

### 一、社會工作督導功能的分類與實務意涵：功能性運用與實證支持

督導（supervision）可視為社會福利服務工作中，於基層工作中一連串的監管行為與人際交流的歷程，且由社工督導肩負教練、培訓、員工發展與完成目標的責任（Kilminster and Jolly，2000；Hawkins，2010；Beddoe and Davys，2016）。

根據 Inskipp and Proctor (1993) 的理論，以及 Kilminster and Jolly (2000) 的補充，督導功能分為規範性、形成性和恢復性等三構面。Payne (1994) 亦提到社會工作督導受經濟理性與管理主義影響，發展出行政、教育與支持等三種督導核心功能。而 Morrison (2001) 與 Shulman (2013) 則進一步擴展此分類，加入了調解 (Mediation) 功能，特別強調在實務中處理社工員與服務對象、機構及同事間的衝突管理與溝通促進的角色。此亦被視為督導工作中主要的四項督導功能。

社會福利機構中就督導行政功能而言，可被作為規範性質的功能，督導者通過監督工作流程與維持服務標準，確保社工的工作表現符合機構標準並有效達成服務目標 (Inskipp and Proctor, 1993; Kadushin and Harkness, 2014; Beddoe and Davys, 2016)。Kadushin (1993) 和 Tsui (2005) 則以角色任務的觀點提到，督導者的行政角色對發揮督導成效至關重要。具體來說，督導者須通過績效評估、調整資源分配等方式，有效維持行政運作的順暢性 (Erera and Lazar, 1993)。

其次，教育功能強調提升社工員的專業知識和實踐技能 (汪淑媛和蘇怡如, 2010; 呂季芳和郭俊巖, 2017)。在 Inskipp and Proctor (1993)、Hawkins and Shohet (2006)、Shulman (2013) 等人與 Wong (2006) 的研究中也提到，督導者可透過對於理論與實務的反思，以及具體的指導，促進社工員專業成長與提升應對問題的能力。而 Bourn and Letchfiel (2011) 也提到，教育功能可增強受督導者的自信與工作效能，對提升專業成長至關重要。Bogo and McKnight (2014) 的研究亦證實教育功能對新進社工的專業發展尤為重要。

再者，針對支持功能的意涵與運用，Himle, Jayaratne and Thyness (1989) 指出，此功能可分為工具性、資訊性、情感性與評價性等四種支持類型，其中情感支持對於受督導者的心理健康和職業滿意度具有顯著影響。Wong (2006)

在其研究中則提到，督導者提供情緒回應以及肯定受督導者的表現等作法，被視為支持功能的展現。在 Carpenter 等人（2012）、Beddoe and Howard（2012）、Rauktis and Koeske（1994）與 Kadushin and Harkness（2014）的研究中，則提到此功能聚焦於提供情緒支持，對緩解社工員壓力與減少職業倦怠具有重要意義。此外，Himle 等人（1989）、Carpenter 等人（2012）、Drolet, Charles, McConnell and Bogo（2022）與汪淑媛和蘇怡如（2010）的研究中都有提到，情感支持有助於提升社工員的工作滿意度、心理韌性以及減輕在高壓工作環境中的情緒負荷，有助於心理狀態的調適、工作投入感與整理專業滿足感。

最後，Shulman（2013）認為調解功能側重於處理工作中的衝突，以及促進團隊內部與對外關係的順利進行。係指督導者在社工員、服務對象以及機構之間，扮演協助解決衝突、促進溝通、確保多方合作與理解的角色，具有監督、評估、協調與支援等意涵（Bernard and Goodyear，2004；Shulman and Safyer，2005）。Wong（2006）亦認為對於工作運作上的衝突或阻礙，積極介入溝通與提供支援，可視為督導調解功能的展現。對此，在 Noble and Irwin（2009）、Kadushin and Harkness（2014）、Munson（2001）、Tsui（2005）與 Morrison（2005）的研究中皆提到，此功能在跨部門或多方合作，或協調過程中具有關鍵作用，能更好的協助受督導者處理實務工作中的問題，從而提高工作效率與服務品質。

綜合來看，社會工作督導的功能可分為行政、教育、支持和調解四大核心構面（如表 1）。這些功能對社工專業成長和服務品質至關重要。同時，督導者能有效運用各項功能進行實務操作，將促進社工員更好地應對工作中的各種挑戰，並進一步提升組織的服務輸出和成效（Kadushin and Harkness，2014；O'Donoghue，2015）。進言之，了解那些督導功能對於提升社會福利機構的運作效率和服務質量具有重要意義。

表 1：社會工作督導功能的分類與實務意涵彙整表

督導功能	對社會工作實務的意涵
行政功能	<p>強調專業、有規律與系統化運作，包括議程設置、會議紀錄和紀錄歸檔，雖是一種結構式的規劃與運作，並非督導功能，然對於各項督導事務若能有效安排，該結構將在專業督導中發揮其功能價值。督導者有責任向受督導者解釋和闡明機構的工作目標與要求，具有對受督導者分配工作與監督工作進度的責任。使受督導者能有效且符合權責的完成所被交付的工作任務。</p>
調解功能	<p>督導者應促進受督導者或與他人間的合作，並提供對應的支援，協助機構內外的團隊合作，以及於社區內建立與外部利害關係人的聯繫。</p>
教育功能	<p>督導者能教導受督導者，於實務工作中解決問題的技能，使受督導者在工作執行上，具備各種問題解決的能力。</p> <p>督導者協助受督導者掌握與識別當前工作任務，以及具備替代方案執行與問題解決的能力，促使受督導者成為具有獨立運作與自我發展的工作者。</p> <p>理論與實務工作的整合是社會工作中不可缺少的學習要素，督導者須扮演教育者的角色，協助受督導者於工作中進行反思與解決價值衝突，且將社會工作理論與實務工作相結合。</p>
支持功能	<p>社會工作是一種在實務工作中具有強烈情感意識的專業工作，督導者須扮演支持者的角色，允許受督導者表達個人與工作相關的挫折與情緒反應。</p> <p>督導者有責任與義務指出，受督導者在實務工作中所展現出的優點，認可具有良好與適切的表現，以及需要提升或改變之處，給予受督導者有改進與尋求能力提升的機會。</p>

資料來源：彙整修改自 Kilminster and Jolly(2000); Shulman(2013); O'Donoghue(2015)。



## 二、督導功能對社會工作實務的多面向影響

在社會工作實務中，督導功能對社會工作實務的多面向影響是研究的重要議題。根據 Kadushin and Harkness (2014) 的研究中提到，社會工作的四項督導核心功能不僅對督導者與受督導者至關重要，同時也影響整個社會福利組織的運作效率和服務品質。

以行政功能而言，Beddoe and Davys (2016)、Tsui (2005) 提到，此功能涉及工作進度、服務品質的監控，以及法律與專業標準的遵守。Inskipp and Proctor (1993) 則強調規範性任務，認為督導者與受督導者須共同負責事務的標準與道德實踐。然 Munson (2001) 也提到，過於強調行政控制可能壓制受督導者的創造性和專業成長，特別對新進社工而言。故 Baglow (2009) 在研究中提到，建議督導者應在管理控制與鼓勵創新之間取得平衡，以實現最佳成效，而此說法，Poertner and Rapp 在 1983 年時，即提到督導者在行政功能上所採取的作法與管理模式，對員工、工作事務與績效都具有影響力。

其次，教育功能強調通過知識傳授和技能培養，促進受督導者的專業成長 (Edwards and Chen, 1999; Bourn and Letchfiel, 2011)。Drolet 等人 (2022) 亦表示，此功能對新進社工尤為重要，有助於更好地適應工作環境並提升專業能力。此外，Hawkins and Shohet (2006) 與 Shulman (2013) 認為除可加強實務反思能力，也能提升實務技能、決策能力和專業自信。此功能，可使社工員能更自信地執行工作任務，且可在實務中提高服務品質 (Kilminster and Jolly, 2000)。呂季芳和郭俊巖 (2017)、汪淑媛和蘇怡如 (2010) 也提到，此功能可幫助社工在角色認同和專業技術方面加速適應與成長。進言之，督導的教育功能對實務工作者而言，皆具有多面向的影響力。

再者，談到督導支持功能，Himle 等人（1989）與汪淑媛和蘇怡如（2010）認為情感支持有助於提升社工員的工作滿意度與心理韌性，以及減輕在高壓工作環境中的情緒負荷。在 Carpenter 等人（2012）、Drolet 等人（2022）與姚奮志和趙慧珍（2023）的研究中亦表明，當督導者能提供足夠的情感支持時，社工員在面對挑戰時的心理狀態會顯著改善，並能提高工作投入感和整體專業滿足感。這種情感支持被證明可顯著改善受督導者的心理健康和職業滿意度，有助於提升工作士氣並減少職業倦怠（Himle et al., 1989；Lloyd, King and Chenoweth, 2002；Morrison, 2005；Beddoe and Howard, 2012；Carpenter et al., 2012；汪淑媛和蘇怡如, 2010）。進言之，支持功能對社工員的情感支持至關重要，能有效減輕壓力與職業倦怠，提升工作滿意度與心理韌性。

最後，調解功能是促進督導者與受督導者之間協調與溝通的關鍵。在 Shulman（2013）和 Morrison（2001）的研究中結提到，此功能不僅有助於解決雙方在工作觀點和專業責任上的衝突，還能有效防止因溝通不良引發的工作障礙。在實務情境中，此功能尤其在高壓或複雜工作環境中顯得重要（Shulman, 2013）。實證研究進一步指出，當社會工作者在面對跨領域合作時，調解功能能夠促進各專業之間的協同效應，減少因專業背景差異而導致的誤解（Tsui, 2005）。除了對於整體服務成效的影響外，Hawkins and Shohet（2006）、Kadushin and Harkness（2014）與 Beddoe（2010）亦認為此功能著重於減少跨部門在合作中的摩擦，以及認為督導者所提供的行政支援，有助於受督導者應對來自不同機構和部門的需求。這些研究表明，調解功能的有效運用對於提升團隊合作、減少內外部衝突以及促進專業成長具有影響。

綜合來看，社會工作中的督導功能在實務層面上具有深遠的影響（如表 2），其中，行政功能影響工作進度、服務品質與法律合規；教育功能影響社工員於實務工作中的專業知能；支持功能影響社工員的情緒、工作壓力、工作滿意與

職業倦怠；調解功能影響跨部門間的合作，以及社工員處理內外部衝突與問題解決。

### 三、影響督導成效的因素

在探討督導功能對督導成效的影響時，Kadushin and Harkness（2014）、蔡秀玲和陳秉華（2007）的研究顯示，這些功能對於督導者與受督導者雙方的專業發展、角色認同及心理健康均有積極作用。對於督導者而言，Weiss-Dagan, Ben-Porat and Itzhaky（2018）表示，良好的行政與教育功能能夠提升其管理、指導及教學能力，並透過與受督導者的互動促進其專業發展。而對受督導者而言，教育、支持及調解功能能幫助其提升專業信心及工作效能，使其在專業角色中找到自我定位（Tsui，2005；Bogo，2010）。然而，督導成效的高低受到多重因素影響，包括外部環境、組織文化、個人特質及專業發展階段等。Tsui（2005）與沈慶鴻（2015）指出，信任與支持關係是影響督導質量的重要因素，而當受督導者感受到來自督導者的情感支持時，其工作效能與職業滿足度會顯著提高。此外，Bennett and Deal（2012）認為，督導者的專業能力、工具支持及資源提供也是影響督導效果的重要因素。

除了上述因素外，性別、年齡、學歷、社工師證照、年資、督導人數、團隊人數或組織規模等特徵，在過往的研究中，也被發現對督導成效具有重要影響。在Fakunmoju, Woodruff, Kim, LeFevre and Hong（2010）的研究中發現，在督導支持度較低的情況下，男性比女性有更高的離職意願。而Kadushin and Harkness（2014）和Tsui（2005）的研究中，則提出女性督導者比男性更重視支持功能的結論。在年齡的部分，Wong（2006）提到，年輕的督導者通常更重視教育功能，而年輕的受督導者則更看重支持與調解功能。在學歷的部分，Tsui

(2005) 提到具有碩士以上學歷的督導者在教育功能的成效表現更佳，而學歷較低的督導者往往在行政協調和支持方面存在不足。林佩瑾 (2023) 亦指出高學歷的社工更可能期待督導者提供深入的專業指導和情感支持，以促進其專業成長。然汪淑媛和蘇怡如 (2010) 則認為督導者的教育程度與教育支持及行政協調的能力無關，鍾武中 (2022) 亦發現研究所以以上學歷的督導者，對於各項督導功能的發現，與大學學歷者相較未有顯著差異。在是否具有社工師證照方面，在鍾武中 (2022) 的研究中發現，具有社工師證照的督導者，與沒有社工師證照的督導者相較，在各項督導功能的發揮上未有顯著差異。在社工年資或督導年資的部分，Munson (1981)、Kadushin (1993)、Tsui (2005) 和 Wong (2006) 皆提到社工年資較淺的受督導者較資深者對行政功能有更明顯的重要性與有效性評價，而社工年資較深者則更重視實務工作中的支持與調解功能，Tsui (2005) 和 Wong (2006) 亦提到督導者的督導年資對督導功能的評價有顯著差異。此外，汪淑媛和蘇怡如 (2010) 以家暴中心的督導者為例，認為督導年資越高，行政調解執行程度越低。在督導人數的部分，Hawkins and Shoheit (2006)、Kadushin and Harkness (2014)、Bernard and Goodyear (2019) 在研究中皆提到督導人數的多寡或影響互動執行和個人關注度，Tsui (2005) 更認為過多的督導人數會削弱督導者的支持能力，從而影響督導效果，Proctor (2008) 更在其研究結果中表示，適當的督導人數有助於每位受督導者都能積極參與並從中受益。在團隊人數或組織規模的部分，所指的即是方案或團隊內的人數 (不包含督導者)，而組織規模指的是機構的人數，據此，Proctor (2008) 在其研究中即表示組織規模與團隊人數對督導動力具有影響，而 Carroll (2007) 與 Beddoe (2010) 則提到：組織規模會影響到工作場域中的調解問題，較大的組織面臨更多層級和部門間的協調挑戰，這可能會削弱督導的連續性與一致性。另外，黃明玉和郭俊巖 (2009) 的研究中亦提到，在社福類型的非營利組織中，

良好的督導機制能顯著提升工作效果和員工滿意度，相對於其他類型的非營利組織可能更為明顯。

綜合而言，有效的督導依賴於多層次因素交互作用，包括督導者能力、情感支持、行政管理及專業教育功能，以及組織環境、文化背景和個人特質等。這些因素共同決定了督導成效的高低，而有效的督導不僅能促進受督導者的專業發展，也能提升服務質量並減少工作壓力與倦怠感（Bennett and Deal, 2012；Carpenter et al., 2012）。未來研究應該聚焦於如何最佳化這些因素，以確保社工督導在不同情境中的有效性。

表 2：對督導成效具有影響的個人或組織變項

個人或組織變項	研究發現	學者(年代)
性別	性別在督導支持和離職意願方面發揮了溫和的作用，在督導支持較低的情況下，男性比女性有更高的離職意願。	Fakunmoju et al. (2010)
	不同性別的督導者與受督導者對於督導功能的重視有顯著差異。女性督導者比男性督導者更重視支持功能。	Kadushin and Harkness (2014)、Tsui (2005)
年齡	年輕的督導者重視教育功能的運用，而年輕的受督導者則認為支持與調解功能的需求最高	Wong (2006)
學歷	督導者具有研究所以上學歷，對於督導教育功能的發揮，與大學學歷的督導者有顯著差異。	Tsui (2005)
	督導工作年資越長，且督導者的教育程度越低，與教育支持及行政協調的能力無關。	汪淑媛和蘇怡如 (2010)
社工師證照	研究所以上學歷的督導者，對於各項督導功能的發揮，與學歷為大學的督導者相較未有顯著差異。	鍾武中 (2022)
	具有社工師證照的督導者，對於各項督導功能的發揮，與沒有社工師證照的督導者相較未有顯著差異。	鍾武中 (2022)
	實習生接受具有社工師證照者的指導，在學習成效上明顯優於沒有社工師證照者。	余如卿 (2019)

表 2：對督導成效具有影響的個人或組織變項（續）

個人或組織變項	研究發現	學者(年代)
社工工作 或 督導 年資	社工年資較淺的受督導者較資深者對行政功能有更明顯的重要性與有效性評價，而社工年資較深者則更重視實務工作中的支持與調解功能。	Kadushin (1993)、Munson (1981)、Tsui (2005)、Wong (2006)
	督導者的督導工作年資對督導功能的評價有顯著差異，是督導者與受督導者對於督導功能感知差異最重要的變項。	Tsui (2005)、Wong (2006)
	督導者與受督導者的工作年資會影響實際督導會議運作形式的偏好。	Wong (2006)
	行政協調執行程度與督導在家暴中心的年資負相關，也就是年資越高，行政協調執行程度越低。	汪淑媛和蘇怡如 (2010)
督導 人數	督導人數的多寡或影響互動質量和個人關注度，適當的督導人數有助於提升督導成效，督導者能更深入的了解和支持每位受督導者。	Kadushin and Harkness (2014)、Hawkins and Shohet (2006)、Bernard and Goodyear (2019)
	督導人數的多寡需考慮受督導者的經驗水平，過多的督導人數會削弱督導者的支持能力，從而影響督導效果。	Tsui (2005)
	督導人數須根據小組成員的需求和目標進行調整，適當的督導人數有助於每位受督導者都能積極參與並從中受益。	Proctor (2008)
團隊 人數 或 組織 規模	組織規模對工作場域的督導具有影響力，較大的組織會面臨更多的層級和部門間的協調問題，亦會影響督導的連續性與一致性。	Carroll (2007)
	組織規模和團隊人數對督導動力具有影響，較大團隊可能需要更多結構化與組織化來維持有效的督導。	Proctor (2008)
	組織規模對於督導角色的影響，在於大型組織中督導者常需要處理更多的行政任務，此可能會削弱在專業發展和支持方面的能力。	Beddoe (2010)

資料來源：研究者彙整

## 四、小結

在社會工作領域，督導功能對於社工的專業發展及服務成效具有重要影響，透過相互交織，共同促進社工員的專業成長與服務品質。社會工作督導的功能分類、意涵與影響，可分為行政功能、教育功能、支持功能和調解功能等四大構面，此四項功能對於提升社工專業能力及服務品質至關重要。此外，良好的督導能顯著減少職業倦怠，提高服務效能。

四項督導功能的整合運作，可使社工在情緒管理、專業能力提升及工作壓力緩解方面均得到正向影響。然而，督導成效也受到外部環境、組織文化及個人特質的影響。進言之，未來研究可探討如何在不同情境下優化督導功能，以最大化其對社工專業發展和服務成效的正面影響。

## 參、研究方法

### 一、研究設計

#### (一) 研究架構

本次研究則針對督導者與社工員（師）對於各項督導功能成效的綜合性看法進行探究（如圖 1）<sup>15</sup>。

如文獻內容，督導功能直接或間接地受到實務工作中各因素的影響，亦受到部分個人變項干擾。進而探究各變項間的關係與內涵，以及可有效預測變項

---

<sup>15</sup> 採用督導者與受督導者於四項督導功能，對應之各項督導活動的有效性總體評價，進行統計分析。此外，研究架構圖中，社工督導者與社工員之個人及組織變項，針對督導活動重要性與有效性的探究，此部分的研究成果已發表（理想的督導活動與效用評估－社福組織工作者觀點）。本次研究所運用之統計數據與已發表成果所用資料相同，然在變項上的統計分法，本次研究主要以雙變量分析進行探究，有別於前一篇主要採取之重要度－表現分析法（Importance-Performance Analysis, IPA）。

之間的關係，針對實務工作中督導者與社工員（受督導者）之個別與組織變項，對督導功能成效之評價進行探究（如圖 1）。

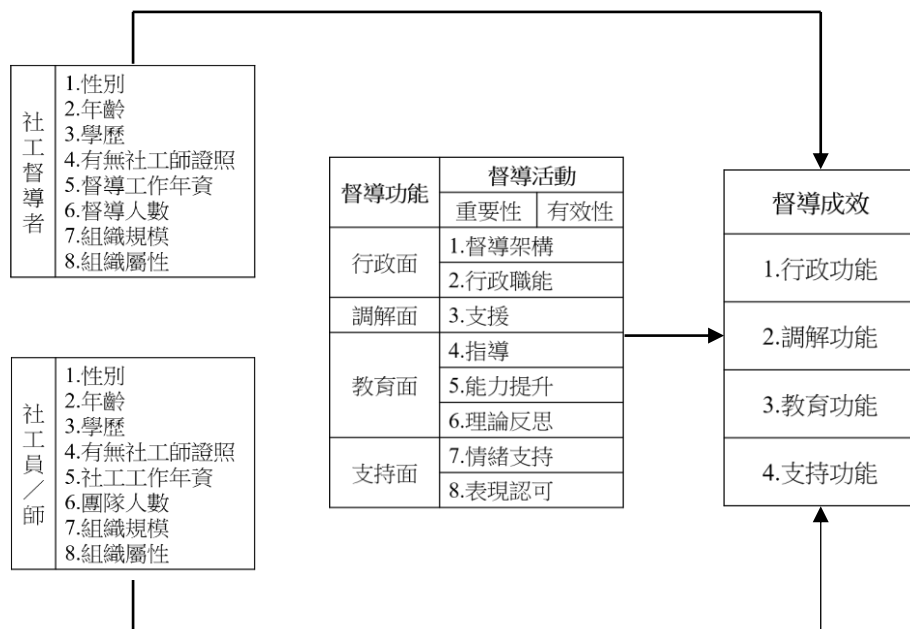


圖 1：研究架構圖

## （二）研究對象

本研究以全職、支薪之專業社會工作者為研究對象，實際研究群體主要為受聘於民間社福、社區、非營利組織自聘或承接政府方案之正式職員，以及醫務體系中之社會工作相關專業之受聘工作者，包含醫院體系與長照機構內之正式職員。

研究範圍以全台 21 個縣市（未包含連江縣）<sup>16</sup>的督導者及社工員（師）為研究對象。本次研究的主題與對象，主要即在於探究民間社會福利服務相關組織之督導者與社工員對督導成效的評價差異。本次研究沒有將公部門社福相關

<sup>16</sup> 衛生福利部（2022）的社工人數統計表中顯示，連江縣無民間單位社工。



單位之工作者納入研究對象，主因在於公部門屬大型科層體制，而本研究著重於探究民間組織與工作者在不同條件下，對於各項督導功能成效的評價差異。

依據衛生福利部（2022）統計，全國民間單位社工專職人數中，無論職稱為社工員、社工師或督導的人數為 10,700 人。然我國並未有督導登記制度，依據台灣社會工作督導服務協會於 2016 年針對臺灣督導情況的調查統計<sup>17</sup>，目前臺灣督導人數約有 742 名，但未有公私部門的區分，故無法準確取得完整的督導者名冊。然社福機構或公部門部分委外方案，多數具有督導職務的配置（林勝義，2018），故民間社福機構或公部門委外方案的社工督導及社工員為本次主要研究對象。

### （三）研究工具

本研究問卷發展經蒐集督導相關文獻，以督導的行政、調解、教育與支持等四種功能為研究架構。經檢視後由 Munson(2001)《督導分析問卷》、Kadushin and Harkness (2014)《臨床社會工作督導手冊》及香港社會工作者註冊委員會 (Social Workers Registration Board) 2006 年所發表研究的調查問卷內容<sup>18</sup>，做為本次研究問卷設計的參考依據，經彙整後形成問卷初稿。

為檢核問卷的建構效度，以三個不同縣市的 9 位督導者與 9 位社工進行認知訪談與語意調查，訪談為 109 年 3 月底至 4 月中。然本研究調查非屬社會心理量表，而偏屬社會調查性質，較無效標效度之適用。此問卷內容與題項的設計，洽請三位具博士學位與曾經發表督導議題研究的專家學者，提供修改建議後建立專家效度，執行時間為 109 年 4 月底。後再挑選於民間社福機構服務的督導者及社工員（師）進行試測問卷填寫，試測期間為同年 5 月 1 日至 14 日。

---

<sup>17</sup> 參考自社工督導專業平台〈社工督導大數據〉。網址：[http://www.sr.org.tw/knowledge\\_detail\\_112.htm](http://www.sr.org.tw/knowledge_detail_112.htm)。

<sup>18</sup> Study on the Current State of Supervision for Social Workers in Hong Kong (Wong, 2006)。

試測對象選擇不同年資的督導者共 11 位，所服務的領域分別為兒少 2 位、身障 3 位、老人 3 位、新住民 1 位與家暴 2 位。以及分別選擇不同年資的社工共 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。依據試測結果分析（附錄一），整體信度 Cronbach's  $\alpha$  值各因素項度均在 .70 以上，因素負荷量大於 0.5，就信度與表面效度蒐集資料後修改形成正式問卷。整體問卷發展過程依據為文獻探索、建立問卷初稿、建立效度、形成試測問卷、進行試測與分析，最後形成正式問卷（附錄二）。

## 二、資料蒐集與處理

### （一）研究執行

本研究旨在透過問卷調查，探討社會工作領域中社工人員及督導者的專業實踐與挑戰。根據衛生福利部（2022）的統計，全國民間單位社工專職人數為 10,700 人，這一數據為本研究提供了重要的背景支持。採用量化研究方法，具體為網路問卷調查。研究者設計一份包含多項選擇題及開放性問題的問卷，以便收集社工人員及督導者在工作中的經驗與看法。問卷內容經過專家評審，以確保其有效性與信效度。

根據計算，為達到 95% 的信心水準和 5% 的誤差範圍，本研究需至少 369 份有效問卷。然而，由於無法精確分配各別樣本量，因此透過各地社會局處及社工師公會的協助，隨機選取符合資格的受訪者。資料收集程序為：研究者將研究問卷透過公文方式，向各地方政府社會局處及社工師公會發送調查通知。並以電話逐一聯繫相關單位，詳細說明問卷的對象、內容及目的，並請求協助傳達給所屬民間單位。針對合法性說明提供必要的法律依據，使受訪單位了解本次研究的合法性與正當性，並獲得其同意讓內部督導者及社工參與調查。整體

資料蒐集截至 109 年 7 月 27 日，共收集有效問卷 554 份，其中督導者 205 份，社工 349 份。

研究者將這些數據進行統計分析，以檢驗假設並探討各變數之間的關聯性。所收集的資料具備足夠的解釋效力，能夠支持後續的學術分析。本研究透過系統性的問卷調查，不僅能夠深入了解社工人員及督導者在實務中的挑戰，也為未來政策制定提供實證依據。透過有效的樣本收集和資料分析，本研究期望能夠對社會工作領域的發展提出具體建議。

## （二）資料處理與分析

本研究利用 SPSS 統計軟體於資料處理上對樣本進行篩選，經過重新過濾與編碼的程序，並以描述性統計、獨立樣本 t 檢定、單因子變異數分析與雙變量分析進行檢視。

# 肆、調查結果與分析

## 一、研究樣本描述

回收問卷為督導者 205 份與社工（受督導者）349 份，資料分布如表 3。

### （一）督導者與社工基本資料描述統計

受訪者中，在社工督導者的部分，男性督導者比例僅為 28.3%、年齡在 35 歲以下僅為 17.1%、5 年以下督導工作年資為 37%、具有社工師證照的比例達 91.2%、所屬機構全職員工人數 10 人以下比例達 60%、督導人數 5 人以下者比例達 58.5%。在社工員（師）的部分，女性的比例為 78.5%、年齡在 35 歲以下者的比例為 63.9%、社會工作年資在 5 年以下者的比例為 51.6%、有社工師證

照的比例為 34.1%、所屬機構全職員工數 10 人以上比例達 68.8%、單位內社工人數 5 人以下的比例為 45.8%。

表 3：基本資料描述統計表

(督導者 N=205、社工 N=349)

變項 (編碼)		社工督導者	社工員(師)
性別	男 (X1)	58(28.3%)	75(21.5%)
	女 (X2)	147(71.7%)	274(78.5%)
年齡	未滿 35 歲 (A1)	35(17.1%)	223(63.9%)
	35-未滿 50 歲 (A2)	145(70.7%)	101(33.6%)
	50 歲以上 (A3)	25(12.2%)	25(7.2%)
社工最高學歷	大學 (含學分班或大專) (B1)	106(51.7%)	307(87.%)
	研究所以上 (含在學) (B2)	99(48.3%)	42(12.0%)
具社工師證照	有 (NE1)	142(69.3%)	119 (34.1%)
	沒有 (NE2)	63(30.7%)	230(65.9%)
督導工作年資	未滿 5 年 (S1)	76(37.0%)	
	5 年-未滿 10 年 (S2)	80(39.0%)	
	10 年以上 (S3)	49(23.9%)	
社會工作年資	未滿 5 年 (W1)	10(4.9%)	180 (51.6%)
	5-未滿 10 年 (W2)	41(20.0%)	85(24.4%)
	10 以上 (W3)	154(75.1%)	84(24.1%)
組織屬性	社會福利 (D1)	157(76.6%)	248(71.1%)
	醫院 (D2)	8(3.9%)	11(3.2%)
	養護照顧 (D3)	13(6.3%)	19(5.4%)
	社區服務 (D4)	21(10.2%)	30(8.6%)
	心理衛生或諮商及其他 (D5)	6(2.9%)	41(11.7%)
組織規模	10 人以下 (M1)	123(60.0%)	109(31.2%)
	11-30 人 (M2)	42(20.5%)	74(21.2%)
	31 人以上 (M3)	40(19.5%)	166(47.6%)
督導人數/單位或方案內的社工人數(團隊人數)	5 人以下	120(58.5%)	160(45.8)
	6-9 人	50(24.4%)	103(29.5)
	10 人以上	35(17.1%)	86(24.6)

資料來源：研究者彙整

## (二) 督導者與社工對督導功能成效的評價

從表 4 可發現督導者對於各項督導功能的成效評價，普遍高於社工。在表 4 的基礎上，發展 22 個圖示呈現<sup>19</sup>。其中，督導者對於教育及支持功能成效的評價，明顯高於社工（圖 2）。以不同的變項加以區分後發現，組織屬性為社會福利的社工，對於調解與教育功能的評價明顯高於其他組織屬性的單位（圖 3）。在最高學歷的部分，大學學歷的社工對於行政、調解、教育與支持功能的成效評價，明顯高於研究所以上學歷的社工（圖 4）。此外，無社工師證照的督導者與社工，對於四項功能的成效評價，皆略高於有社工師證照的督導者與社工。

表 4：督導者與社工對督導功能成效的評價比較表

督導功能		行政		調節		教育		支持	
		督導	社工	督導	社工	督導	社工	督導	社工
變項	全體	3.56	3.36	3.54	3.40	<b>3.80</b>	<b>3.48</b>	<b>3.75</b>	<b>3.38</b>
組織 屬性	社會福利	3.54	<b>3.41</b>	3.50	<b>3.47</b>	3.74	<b>3.52</b>	3.69	<b>3.44</b>
	醫療養護心衛	<b>3.65</b>	3.25	<b>3.67</b>	3.00	3.87	3.20	3.81	3.28
	社區服務或其他	3.54	3.24	3.55	3.26	<b>3.91</b>	3.37	<b>3.89</b>	3.18
組織 規模	10 人以下	3.56	3.33	3.52	3.36	3.80	3.46	3.73	3.33
	11-30 人	<b>3.60</b>	3.36	<b>3.61</b>	3.40	<b>3.86</b>	<b>3.53</b>	<b>3.92</b>	<b>3.43</b>
	31 人以上	3.54	<b>3.38</b>	3.55	<b>3.43</b>	3.76	3.47	3.64	3.38
團隊/ 督導 人數	5 人以下	3.59	3.32	3.52	<b>3.42</b>	3.80	<b>3.51</b>	3.73	<b>3.46</b>
	6-9 人	3.46	<b>3.47</b>	3.54	3.42	<b>3.81</b>	3.43	<b>3.80</b>	3.28
	10 人以上	<b>3.62</b>	3.30	<b>3.62</b>	3.35	3.80	3.47	3.77	3.32
社工 最高 學歷	大學	3.55	<b>3.40</b>	<b>3.55</b>	<b>3.45</b>	3.77	<b>3.52</b>	<b>3.83</b>	<b>3.46</b>
	研究所以上 (含在學生)	<b>3.57</b>	3.06	3.54	3.08	<b>3.84</b>	3.18	3.77	3.02
有無 社工師 證照	有證照	3.53	3.25	3.48	3.23	3.77	3.31	3.73	3.23
	無證照	<b>3.65</b>	<b>3.41</b>	<b>3.69</b>	<b>3.49</b>	<b>3.88</b>	<b>3.56</b>	<b>3.95</b>	<b>3.50</b>
督導/ 社工 年資	未滿 5 年	3.52	3.38	3.50	3.42	3.73	<b>3.51</b>	<b>3.88</b>	<b>3.51</b>
	5 年-未滿 10 年	<b>3.60</b>	<b>3.39</b>	<b>3.58</b>	<b>3.42</b>	3.82	3.43	3.80	3.31
	10 年以上	3.58	3.29	3.54	3.35	<b>3.89</b>	3.47	3.67	3.35

資料來源：研究者彙整

<sup>19</sup> 受限於學刊篇幅，僅呈現有明顯差異的 8 個圖。

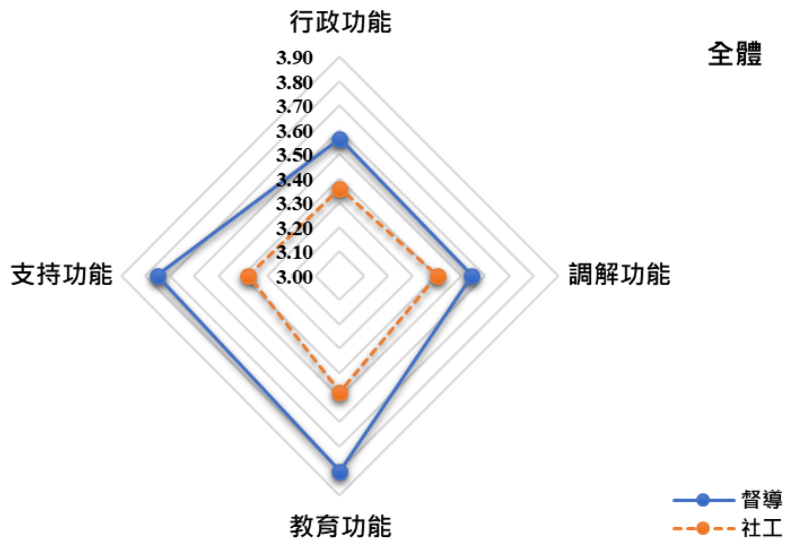


圖 2：督導者與社工對督導功能成效的評價

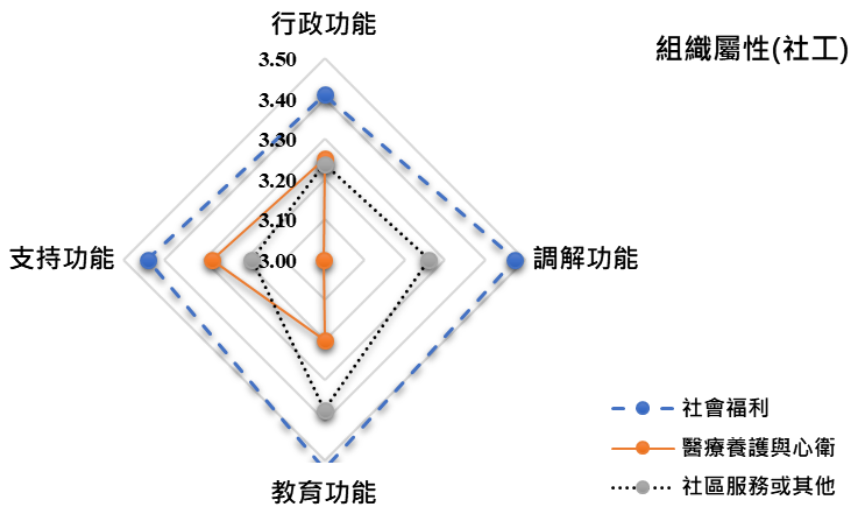


圖 3：社工的組織屬性對督導功能成效的評價

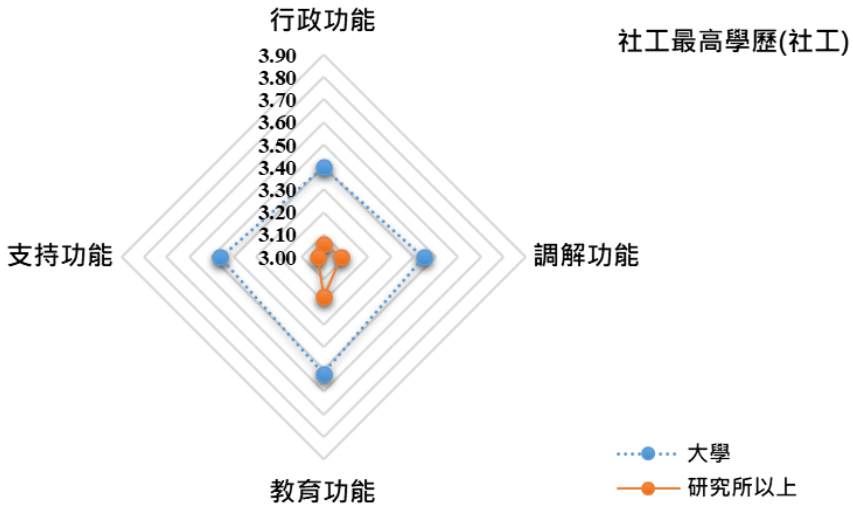


圖 4：社工的社工最高學歷對督導功能成效的評價

由社工的組織屬性對督導功能成效的評價結果得知（表 5），不同組織屬性的社工對於督導功能成效的評價有顯著差距，故進一步檢視在不同組織屬性中，督導者與社工對於督導功能成效的評價，是否也有顯著差距，所得結果顯示，服務於社會福利組織的督導者與社工，對督導成效的評價在教育功能(0.22)及支持功能(0.25)上有較為顯著的差距（圖 5）。服務於醫療養護與心衛組織的督導者與社工，對督導四項功能成效的評價皆有明顯差距（圖 6），其中對於調解調解與教育功能的評價，兩者差距達 0.67。服務社區服務或其他的督導者與社工，對督導四項功能成效的評價皆有明顯差距（圖 7），其中對於教育功能(0.55)與支持功能(0.71)的評價差距尤為顯著。

表 5：不同組織屬性中的督導者與社工對督導功能成效的評價表

	社會福利		醫療養護與心衛組織		社區服務或其他	
	督導者	社工	督導者	社工	督導者	社工
行政功能	3.54	3.41	<b>3.65</b>	<b>3.25</b>	<b>3.54</b>	<b>3.24</b>
調解功能	3.50	3.47	<b>3.67</b>	<b>3.00</b>	<b>3.55</b>	<b>3.26</b>
教育功能	<b>3.74</b>	<b>3.52</b>	<b>3.87</b>	<b>3.20</b>	<b>3.92</b>	<b>3.37</b>
支持功能	<b>3.69</b>	<b>3.44</b>	<b>3.81</b>	<b>3.28</b>	<b>3.89</b>	<b>3.18</b>

\*以督導者的平均分數減去社工的平均分數呈現

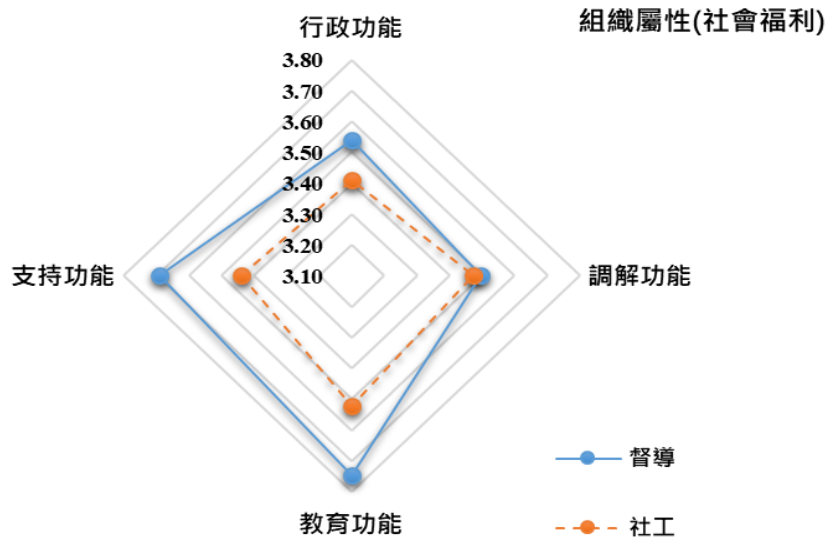


圖 5：社會福利組織中的督導者與社工對督導功能成效的評價



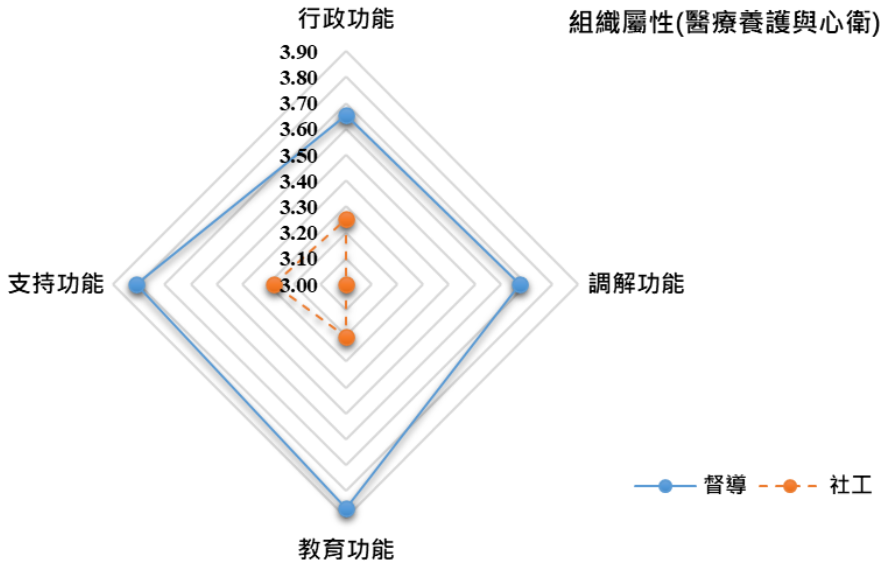


圖 6：醫療養護與心衛組織中的督導者與社工對督導功能成效的評價

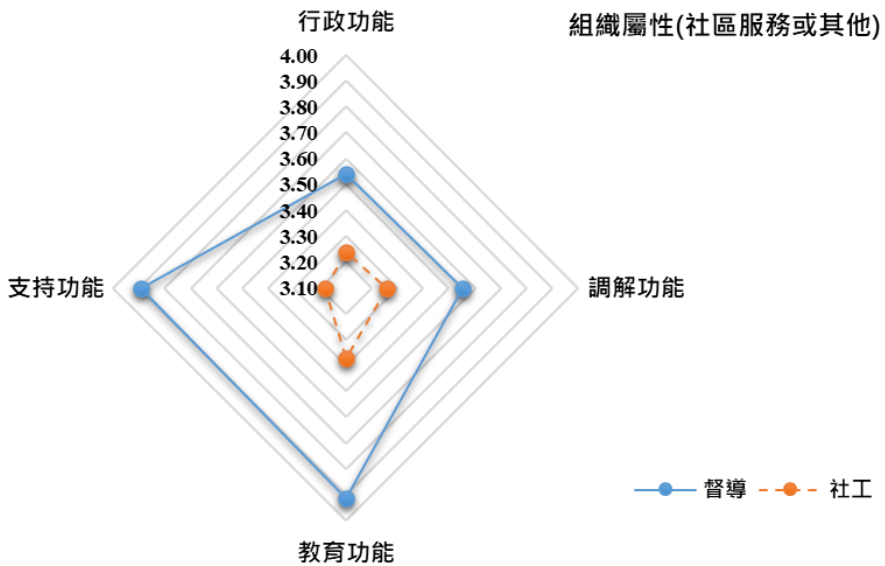


圖 7：社區服務或其他組織中的督導者與社工對督導功能成效的評價

## 二、督導者與社工員個人與組織變項督導的功能成效分析

以獨立樣本 t 檢定、單因子變異數統計方法，探討督導與受督導者個人或組織變項、對督導成效的評價，檢定平均數差異結果。再針對督導成效的評價、個人或組織變項與督導成效的評價相關分析結果進行說明。

如表 6，督導者在有無社工師證照的部分，對督導「行政功能」、「調解功能」與「支持功能」的成效評價有顯著差異，且經事後比較發現沒有社工師證照的督導者，對這三項督導功能的評價明顯高於有社工師證照的督導者。

社工的學歷的部分，對「行政」、「調解」、「教育」及「支持」四項功能的成效評價有顯著差異，經事後比較檢定發現大學學歷者優於研究所以上學歷者。另外，在有無社工師證照的部分，沒有社工師證照的社工對「行政」、「調解」及「教育」功能的成效評價有顯著差異，且經事後比較檢定發現沒有社工師證照的社工，對這三項督導功能的成效評價明顯高於有社工師證照的社工。此外，社工在組織屬性的部分，對於調解功能的成效評價有顯著差異，但經事後比較則各分類未有明顯不同。

表 6：督導者與社工員（師）變項對督導成效評價之差異分析表

變項	行政功能		調解功能		教育功能		支持功能	
	督導	社工	督導	社工	督導	社工	督導	社工
社工最高學歷 <sup>a</sup>	-.293	<b>2.607</b>	.102	<b>2.217</b>	-.867	<b>2.168</b>	.655	<b>2.834</b>
		大學>研究所以上(含在學)		大學>研究所以上(含在學)		大學>研究所以上(含在學)		大學>研究所以上(含在學)
有無社工師證照 <sup>a</sup>	<b>-2.443</b>	<b>-2.120</b>	<b>-2.443</b>	<b>-2.621</b>	-1.405	<b>-2.721</b>	<b>-2.182</b>	<b>-2.606</b>
	沒有>有	沒有>有	沒有>有	沒有>有		沒有>有	沒有>有	沒有>有
組織屬性 <sup>b</sup>	.889	2.220	1.425	<b>3.221<sup>c</sup></b>	1.798	2.447	1.595	1.304

註：1.標記 a 採獨立樣本 t 檢定，數值代表 t 值。標記 b 採單因子變異數檢定，數值代表 F 值。

2.粗斜體標記為  $p < .05$ 。

3.標記 c 為變異數同質性檢定為顯著，但經事後檢定顯示各組別間差異不顯著。

### 三、小結

本研究深入探討社會工作督導者與受督導者在督導功能成效評價上的差異，並分析了影響這些差異的相關背景因素。督導者年齡普遍較大且多數持有社工師證照，而社工則多為年齡較輕且多為女性。此種背景差異可能在督導過程中產生影響，例如在工作經驗、專業認同及權威接受度上形成不同的互動模式。整體上，督導者對督導功能的成效評價均高於受督導者，其中教育和支持功能的評價差異最為顯著。這反映出督導者認為在教育與支持方面投入較多，並認為成效較好，但社工可能期待更多資源支持或實務經驗上的指導。組織屬性也對督導功能成效評價有顯著影響。在社會福利機構中，兩者對教育及支持功能的評價差距相對較小；相較之下，醫療養護及心理衛生機構的社工在調解和教育功能上的評價低於督導者，差距尤為顯著。社區服務機構的情況亦然，其中教育和支持功能的評價差距最為明顯，反映出不同組織屬性可能導致雙方對督導功能的需求和期待不同，進而在成效評價上產生差異。此外，學歷高低與社工師證照的持有情況也影響了對督導功能的評價。擁有大學學歷的受督導者對四項督導功能的評價均高於研究所學歷者，而無社工師證照的督導者和社工對督導成效的評價亦高於持證者。此結果粗略推論教育背景和資格影響了對督導功能的需求和重視程度。

## 伍、研究發現與討論

### 一、社工督導者與社工員(師)對於督導功能的成效評價確有落差？

督導者與社工在督導功能成效評價上的差異，反映出兩者在工作中的角色定位和期待存在不一致性，此結果與蔡秀玲和陳秉華（2007）的論點相仿。督

導者的高評價可能源於他們認為自身在推動組織目標及管理流程上更具效能，而社工則可能更側重於個案工作的支持與直接服務。此推論與 Kadushi and Harkness (2014) 的研究結論相仿。此外，沈慶鴻 (2015)、張淑芬和廖鳳池 (2010) 在研究中皆提到，督導關係涉及權力動態和職場文化，對實務工作上的認知會產生差異，汪淑媛和蘇怡如 (2010) 亦提到認知差異源自於彼此間的信任與溝通質量。由張淑芬和廖鳳池 (2010) 的研究中，亦可推論由這種落差，也會影響社工在工作中的積極性和對組織的認同感。此外，在教育與支持功能上，督導者的評價明顯高出，可能反映了督導者在施行教育和支持功能時，對其成效有更高的自信，而社工可能因為受限於實際工作壓力或資源分配，對這些功能的成效評價相對保守。

督導者往往自認在資源提供與協調工作上具備充分能力，然而社工在日常實務操作中，對於督導支持仍感到不足。這種差距在一定程度上反映出臺灣社福工作環境中，對督導者的評估機制尚未完善。目前，社福工作職場中，督導者的進（晉）用因實務工作上對於人力需求與方案執行的要求仍頗有壓力，且以目前現況無法由制度上進行督導者能力的評估<sup>20</sup>，儘管臺灣社會工作專業人員協會及各地政府設有督導者訓練課程。然而，督導者在實務操作中的支持功能與社工需求之間仍存在顯著差距。此差異不僅影響了督導在實務工作中個案服務的內涵與質量，也導致督導者與社工在專業標準的界定上缺乏一致性。

---

<sup>20</sup> 各地方政府社會福利服務相關局處，對於督導職務的進用多以社工相關科系畢業，具兩年以上相關專業領域服務資歷者為標準，然此做法並未有明確規範。以 109 年衛生福利部「充實地方政府社工人力配置及進用計畫」及「強化社會安全網計畫」聘用資格規定，聘用社工督導者之資格為國內公立或已立案之私立或經教育部承認之國外大學院校社會工作相關科系（組）畢業者，擔任社工人員滿 4 年以上者。

## 二、非社會福利組織中的社工更仰賴督導功能？

本研究結果顯示（表 5），醫療養護、心理衛生及社區服務等非社會福利機構中的社工，對督導功能的評價顯著低於社會福利機構，且與督導者的評價有較大的差距（圖 5、6、7）。而此差距或可視為社工對實務工作中督導所帶來的滿意度，明顯與督導者有明顯的落差，亦可視為社工對督導功能有更高的需求。然此需求可能與這些組織的工作特性相關。例如：醫療養護與心理衛生組織的社工需處理大量的跨專業團隊合作，經常面臨病患、家屬及醫療人員間的多方需求調整，故調解功能在此類機構中顯得尤為重要。同時，這類社工也期望透過督導獲得專業知識的指導和支持，以有效應對心理健康及長期護理中的複雜挑戰。類似地，社區服務或其他類型的組織則強調資源整合與社會連結，這些工作需求更突顯了社工對教育和支持功能的依賴。與社會福利屬性的組織相比，這些非社會福利屬性組織中的社工，對督導者的專業知能和資源調配能力寄予更高期望。這樣的需求差異也可能受限於機構的政策、內部資源及運作模式。例如，醫療與社區服務組織的複雜性和資源緊張情境，可能強化了社工對督導支持的依賴。

此外，隨著社會福利機構以外的領域不斷擴展，督導功能在不同組織屬性中的差異是否會引發職場內的角色重新定位，也是一個值得深思的問題。在此情境下，社工對於「督導」的期望可能逐漸超出傳統的支持功能，而傾向於專業性的深層指導，這要求督導者在教育和知能支持方面展現更高的專業化標準。進言之，督導的專業標準化是否應與不同組織屬性同步發展，甚至針對不同組織的特性進行督導模式的細化與優化，或可成為提升整體服務質量的必要步驟。

綜合而言，這一發現不僅反映了這些領域社工的工作挑戰，也折射出未來在督導機制與職能培養上的可能發展趨勢。隨著這些領域的需求日益多樣化和

專業化，督導者在支持前線社工時，不僅需要具備充足的知識和調解技巧，還需要兼具資源整合及跨專業合作的能力。隨著我國醫療與社區照護體系的發展，以及心理健康需求的提升，社工在此類組織中的角色將愈加關鍵，對於督導功能的依賴也會隨之增強。督導者的培養需要重新審視，如何在這些高度壓力的工作環境中有效支持社工，成為重要議題。

### 三、具有研究所以上學歷的社工對督導功能的成效有更高的期待？

數據結果顯示，大學學歷的社工在督導功能的成效評價上普遍高於具研究所學歷的社工（見表 4），且同樣具有研究所學歷的督導者與社工，對於督導功能成效的評價有顯著差距（附錄三）。這一差異可能揭示出學歷背景在影響社工對督導功能的期望與需求方面的中介作用。具研究所學歷的社工對督導成效表現出更高的期待，並可能帶有更批判的視角，而大學學歷的社工則相對易於接受現行的督導模式，更重視實務操作中的基礎支持價值。同樣的趨勢也可見於林佩瑾（2023）的研究：具研究所學歷的社工通常更關注督導的專業化和實證化，期望督導者提供系統性與學理支持的建議，而大學學歷的社工則側重於實務操作中的具體支持與效果。

這些學歷差異引發了值得進一步探討的議題。首先，是否應在社會工作專業的培訓與職涯發展中考慮不同學歷背景的差異？現行教育訓練計畫主要依年資與服務模式區分，但學歷背景所帶來的視角差異往往被忽視。對於研究所學歷的社工而言，現行督導模式能否滿足其專業成長需求成為一個關鍵問題。這類社工可能需要更加深入的理論支持和精細化的實務指導，而不僅僅是一般性的技能提升。此外，這種學歷背景導致的需求差異可能影響組織內部的協作與整合。例如，高學歷社工或更期望高標準的督導及更專業的支持，而大學學歷

的社工則可能更滿足於實務導向的指導模式。此種期待差異可能導致工作滿意度、專業認同和成效評價上的分歧，進而影響團隊協作的和諧度。從政策角度來看，這一現象亦暗示，督導需求的學歷差異是否應成為制定專業培訓政策時的重要參考點？如果督導者能針對不同學歷背景的社工提供定製化支持，應可有效提升整體督導功能的滿意度與成效。進言之，這些結果表明，在社會工作職場中，具有不同學歷背景的專業人員在職涯發展上可能需要針對性更強的支持。當前各地縣市政府的社工教育訓練計畫大多根據年資、服務模式或對象進行課程設計，卻缺乏基於學歷差異的訓練規劃。這也暗示了現行督導模式對於研究所學歷社工的專業支持或有不足之處，且其需求更加複雜化，需提供更為細緻的督導培訓與支持模式。學歷差異對於督導功能成效的影響不僅揭示了職場內的分歧，也成為實務合作中需解決的挑戰。

#### 四、具有社工師證照的社工對督導功能的成效有更高的期待？

數據顯示（見表 4、表 6），無社工師證照的督導者與社工對督導功能的成效評價顯著高於有證照者。這一現象可能反映了具社工師證照者在督導功能上的更高期望，或對專業標準有更嚴謹的認知。具證照者或更重視標準化流程、倫理守則和長遠的專業發展目標，而無證照者可能更多依賴實務中的支持體驗，並未以標準或理論視角來評估督導功能，因此評價相對較高。這一推論與余如卿（2019）的研究一致，即具證照者對專業知識的規範性與倫理要求有較高重視，對現行督導模式可能抱有更高的期望與批判性。

這一結果揭示出社工師證照對專業期待的提升以及專業標準化趨勢對社工職場模式的深遠影響。具證照的社工往往在專業倫理和標準的要求下，對督導功能期望超越了現場支持，並更強調系統化的專業指導、標準流程和倫理落實。

隨著社工師證照的普及，對專業規範的依賴可能逐漸擴大，進一步提升對督導者在專業知識、實務能力和倫理敏感度方面的要求。

此外，社工師證照正在重新定義職場角色與需求。隨著更多社工獲得專業證照，專業標準化逐漸成為職業發展的重要推動力。然而，此一變化也帶來了一些潛在挑戰。例如，實務經驗豐富但無證照的社工是否會在標準化過程中感到被邊緣化？他們的專業貢獻是否會因此而被低估，並可能導致其對督導功能的滿意度下降？如何在專業化和實務需求之間尋求平衡，確保不同層次的社工在符合自身需求的支持模式下發揮潛力，將成為未來督導機制設計的重要議題。

從發展趨勢來看，社工師證照的普及可能推動社會工作逐步邁向高標準的專業化進程，並對督導者提出更高的專業能力和倫理要求。隨著標準化進程加強，現行督導模式是否足夠靈活以適應不同資歷、學歷與專業需求，成為一個關鍵問題。若無適當的應對策略，專業標準化的推動可能無形中加劇職場分歧。因此，未來如何針對不同專業背景和實務需求提供靈活且適切的督導支持，將決定社工專業化進程的成效與職場協作的穩定性。

## 五、督導功能的專業化與實務需求之間有矛盾？

本研究探討社會工作督導功能對社工專業發展的影響，並分析不同職業階段及教育背景的社工對督導功能的期望差異。研究發現，社工對督導的期望與其是否擁有社工師證照或學歷背景密切相關，這反映了社工在職業發展過程中需求的變化。無證照或學歷較低的社工，更重視督導在實務操作中的直接支持，期望督導能協助其解決具體工作中的挑戰，並幫助其適應工作環境。此發現與劉香蘭（2018）以及梁美榮和吳珊紋（2024）的研究一致，指出新手社工需要更多的實務支持與心理支持。



隨著專業經驗的積累和學歷背景的提升，社工對督導的期望逐漸轉向更高層次的專業發展。他們更關注督導在理論指導、反思性實踐及自我評估上的支持，希望能從督導中獲得專業反思與批判性思維的指導，進一步提升理論素養。這也與劉香蘭（2018）及梁美榮和吳珊紋（2024）的研究結果相符，顯示隨著社工經驗的增長，對督導的期望逐步由具體操作指導轉向專業反思與理論支持。這些期望差異顯示社工在專業發展過程中，對專業身份認同的變化。職業初期，社工對實務操作的依賴較高，隨著專業知識的累積，則逐漸轉向理論指導和專業成長的需求。因此，督導者需要在實務操作與專業反思之間保持平衡，以促進社工的全面發展。隨著專業化的推進，學歷和資格成為社工職業的重要指標，但過度依賴這些指標可能會忽略實務經驗的價值。理論知識能提供框架，但實際工作中解決問題需要豐富的經驗和情境判斷能力。這與劉香蘭（2018）的觀點一致，她指出，社工在應對緊急情境或複雜問題時，更需要依賴實務經驗，而非僅依賴學術理論。因此，社工專業化的推進應該重視學術背景和實務經驗的結合，從而促進社工專業素養的提升。梁美榮和吳珊紋（2024）也強調，社工的專業發展應是學術與實務的綜合過程，兩者應相輔相成。

綜上述，隨著社會問題的複雜性增加，社工督導的功能將進一步擴展，未來督導者需提供更多元的專業支持，並在跨領域合作和資源整合中發揮重要作用。督導者將不僅是知識的傳遞者，更需轉變為協調者和促進者，推動跨領域合作，平衡教育、支持與調解的功能，這將成為未來社工督導中的一個重要課題。

## 陸、結論與建議

### 一、結論

#### (一) 督導者與社工員對督導功能的成效評價具有落差

督導者與社工在評價上的差異反映出兩者在角色定位與期望上的不一致。督導者較為樂觀地評價自身在推動組織目標和管理流程上的效能，而社工則更重視個案工作中的支持與服務。此現象與既有研究結果一致，指出督導者與社工在工作中的認知存在落差，且該差距可能影響社工的工作積極性與對組織的認同感。此外，督導者在教育與支持功能上的評價較高，這可能源於督導者對自身施行教育與支持功能的信心，而社工則因受工作壓力與資源限制，對這些功能的成效評價較為保守。這一差異也反映了社工在實務操作中對督導支持的需求與期望。進言之，督導者與社工對督導功能的評價差異，源於角色認知與期望的不同，而這些差異對實務工作中的服務質量和標準的界定產生了影響。

#### (二) 非社福機構對督導功能有更高的需求

非社會福利機構中的社工對督導功能的依賴顯著高於社會福利機構。醫療養護、心理衛生及社區服務等機構中的社工，面對跨專業合作與複雜挑戰，更依賴督導提供專業指導、調解與資源整合支持。相較之下，社會福利機構的社工對督導功能的需求較低。隨著非社福領域需求的多樣化與專業化，社工對督導的期望從支持功能轉向專業指導，對督導者的專業知識和調解能力提出更高要求。未來，督導的標準化應根據不同組織屬性進行調整，以提升服務質量。社工在這些領域的角色日益關鍵，督導功能的依賴將增加，督導者的培訓與支持能力將成為重要議題。

### （三）學歷背景影響對督導功能的期望

本研究探討學歷背景對社工督導功能期望的影響。具有研究所學歷的社工對督導功能的期望較高，主要強調理論支持和專業化指導；而大學學歷的社工則更重視實務操作中的具體支持。這一差異反映出學歷背景對社工在專業發展中的需求差異，並揭示現行督導模式未能完全滿足不同學歷層次社工的需求。此外，學歷差異可能影響社工的專業發展滿意度，並對團隊協作產生影響。具研究所學歷的社工對督導的要求更加細緻，尤其在理論指導和實務支持方面的需求較高，與大學學歷社工的期望形成鮮明對比。這些差異顯示了學歷背景在社工專業發展中的重要性，並強調了督導功能在滿足不同學歷社工需求方面的挑戰。

### （四）專業化與實務需求之間確有矛盾

本研究探討了社工師證照對社會工作督導功能的影響。具有社工師證照的社工對督導功能的期望較高，且其對督導成效的評價顯著高於無證照者。這可能反映了具證照者對專業標準、倫理要求及專業發展的高度重視。相較於無證照者，具證照的社工更關注督導在標準化流程、專業指導和倫理落實上的支持，而無證照者則較依賴實務操作的支持體驗。此外，隨著社工師證照的普及，社會工作逐步向高標準的專業化發展，對督導者的專業知識、實務能力及倫理敏感度提出了更高要求。然而，這一過程也可能對實務經驗豐富但無證照的社工產生影響。隨著專業標準化進程的加快，社工師證照不僅提升了對督導功能的期望，也促進了社會工作領域內職場模式的變化。

### （五）提升督導功能有其必要性

隨著經驗和學歷的提升，社工對督導的期望逐漸轉向專業發展，特別是在理論指導和反思性實踐方面。這顯示社工在專業成長過程中，對專業身份認同的需求由實務支持向理論指導轉變。督導者需要在實務與反思之間取得平衡，

促進社工的全方位發展。然而，專業化進程中對學歷與資格的重視，可能會忽略實務經驗的價值。實務經驗對應對複雜問題至關重要，與理論知識互補。社工專業發展應注重學術背景與實務經驗的結合。隨著社會問題的複雜性增加，未來社工督導功能將擴展，督導者需在跨領域合作中發揮重要作用，並平衡教育、支持與調解功能。

## 二、建議

在社會工作領域，督導功能的成效差異引發了對於角色認知的深入探討。督導者與社工之間的評價落差反映出在權力動態、職場文化及信任建構等方面的不同認知。為了進一步理解這些差異，未來研究應聚焦於機制性分析，探索如何減少或協調這種認知落差。此外，不同組織屬性中的督導需求、學歷背景對期望的影響，以及專業化進程中的矛盾與挑戰，都是值得深入研究的議題。這些探討將有助於完善社工職涯發展及提升督導功能的有效性。

### （一）深化督導功能成效差異的機制性探討

督導者與社工對於督導功能成效的評價落差顯示出角色認知上的不一致，後續研究可針對「角色認知差異」進行機制性分析，探討角色認知如何影響督導功能的成效評價，特別是涉及權力動態、職場文化與信任建構的影響因素。此類機制性探討將有助於更清晰地解釋督導者與社工員在功能成效上的觀點差異，並進一步釐清如何減少或協調此種認知落差。

### （二）不同組織屬性中督導功能的需求差異研究

研究顯示，非社會福利機構的社工對於督導功能需求較高，建議後續研究可進行跨組織屬性的比較，特別是在不同的組織屬性、資源條件與運作模式下，

探討社工對督導功能的具體需求及其成效評價的變異。理解不同組織環境下對督導的需求差異，進而有助於精確定義不同組織所需的督導模式。

### （三）學歷背景對督導功能期望的影響研究

具研究所學歷的社工對督導功能的期望較高且更重視專業化與系統性，後續研究可聚焦於「學歷背景與專業期望」之間的關係，探討不同學歷者對於督導功能的需求偏好，並進一步分析學歷背景如何影響社工在專業角色認同與職涯發展中的需求變化。有助於完善社工職涯發展的知識體系，並且為不同學歷社工的專業發展需求提供學理基礎。

### （四）發展針對不同學歷背景及證照資格的督導功能研究框架

本研究顯示不同學歷背景及證照資格對於督導功能成效的評價有所差異，建議進一步發展多層次的督導研究框架，以更細緻地分析不同學歷和證照資格的社工如何影響其督導需求及功能成效評價。該框架可為不同學歷背景及資格的社工提供更全面的理論支持，並增進督導功能的有效性研究。

### （五）督導專業化進程中的矛盾與挑戰探討

在專業化與實務需求之間的矛盾問題上，建議未來研究探討督導者如何在提供即時實務支持的同時，平衡專業標準化及系統管理的需求。此矛盾的深入探討將有助於增進對專業化過程中面臨的挑戰與實務限制的理解，並支持構建更適合社會工作現場需求的督導理論。

## 柒、研究倫理與限制

### 一、研究倫理

本研究採取問卷調查法，參與研究的對象有充分自主性，資料呈現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，尊重個體自主性、遵守不傷害及公平合理等倫理守則。

### 二、研究限制

本次研究單位為民間社福組織的實務工作者，雖已將研究資訊傳遞至各地縣市政府社會局處以及社會工作師公會，運用這兩個途徑發送研究資訊傳遞至相關或管轄的單位（民間單位）。然此模式仍偏向滾雪球的調查模式，致使所獲得樣本數無法確認是否符合比例原則以及統計調查的研究標準，分析結果無法完全推論至研究對象。雖可了解督導與受督導者對於督導成效的感受與評價，但以相對結構性的問卷為主，難以避免內容略為主觀。由於本次受訪對象之組織屬性多為社會福利服務領域，未能獲得更多其他服務組織屬性樣本數，不易探究所屬服務領域上的差異。

本次研究問卷調查由各地受訪者自由填答，故在問卷的蒐集上，無法依據各地受訪者的比例做出調整，回收問卷多數仍集中於本部（北北基桃），不易探究服務區域上的差異。再者，本研究未要求社工填答其督導者的學歷，使得無法從受督導者的角度檢視督導者學歷對督導成效的影響，未納入社工觀點，限制了無法更全面地檢視兩者在影響督導成效的因素上是否具有一致性的看法，未能更好的呼應研究目的。

## 參考文獻

- 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.）
- 余如卿（2019）。社會工作學生對機構實習支持度，實習教學品質與社會工作專業形象認知之相關性研究。臺中市：東海大學社工系碩士論文。（Yu RU-CHING (2007). *The Study of the Institutional Internship Support, Field instruction Quality and Social Work Professional Image Cognition, on Social Work Student*. Master Thesis, Taichung: Department of Social Work, Tunghai University.）
- 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 Social Work*, 9, 41-84.）
- 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.）

- 林佩瑾（2023）。〈台灣社會工作督導實務之初探：比較被督導者、督導者以及主管之觀點〉。《社會工作實務與研究學刊》，13，39-72。  
[https://doi.org/10.6690/JSWPR.202306\\_\(13\).0002](https://doi.org/10.6690/JSWPR.202306_(13).0002) ( Lin Pei-Chin (2023). A Preliminary Study on Social Work Supervision Practice in Taiwan: Comparing the Perspectives of Supervisees, Supervisors, and Agency Managers. *Journal of Social work Practice and Research*, 13, 39-72.)
- 林勝義（2018）。《社會工作督導》。臺北市：五南圖書。（Lin Sheng-Yi (2018). *Social Work Supervision*. Taipei: Wunan.）
- 姚奮志、趙慧珍（2023）。〈臺灣居家服務督導職能建構〉。《台灣社區工作與社區研究學刊》，13（3），1-48。（Yao Fen-Zhi and Hui-Chen Chao (2023). Competencies Construction of In-home Care Service Supervisors in Taiwan. *Journal of Community Work and Community Studies*, 13(3), 1-48.）
- 梁美榮、吳姍紋（2024）。〈督導功能與新進社工專業知能養成對服務效能影響－以某市身心障礙者個案管理服務為例〉。《社區發展季刊》，186，345-359。（Liang, Mei-Jung and Shan-Wen Wu (2024). The Influence of Supervisory Functions and Professional Competency Development for New Social Workers on Service Effectiveness: A Case Study of Case Management Services for Individuals with Disabilities in a City. *Community Development Journal (Quarterly)*, 186, 345-359.）
- 黃明玉、郭俊巖（2009）。〈兒童保護社會工作實務之督導制度研究〉。《大葉大學通識教育學報》，3，63-83。（Huang, M. Y. and J. Y. Kuo (2009). A Study on the Supervision System in Child Protection Social Work Practice. *Journal of General Education, Da-Yeh University*, 3, 63-83.）



- 張淑芬、廖鳳池 ( 2010 ) 。〈受督導者知覺之諮商督導關係歷程及督導關係事件研究〉。《教育心理學報》，42 ( 2 ) ，317-337。 ( Chang, S. F. and F. C. Liao (2010). A Study on the Process of Supervisees' Perception of the Counseling Supervision Relationship and Significant Events in Supervision. *Journal of Educational Psychology*, 42(2), 317-337. )
- 蔡秀玲、陳秉華 ( 2007 ) 。〈受督者在諮商督導情境中的情緒覺察歷程研究〉。《教育心理學報》，38 ( 3 ) ，311-329。 ( Tsai, S. L. and B. H. Chen (2007). A Study on the Emotional Awareness Process of Supervisees in Counseling Supervision Contexts. *Journal of Educational Psychology*, 38(3), 311-329. )
- 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》，77-105。 ( Liu, H.-L. (2018). Career Transitions in Social Work: A Practical Framework for Novice Social Work Supervisors. *Taiwan Journal of Social Work Supervision*, 77-105. )
- 衛生福利部 ( 2022 ) 。《社工專職人員數統計 ( 111 年之後 ) 》。資料檢索日期：2024 年 9 月 15 日。網址：<https://www.mohw.gov.tw/dl-22330-7c50354b-11a2-4755-bbfc-47cc9b894cc4.html>。 ( Ministry of Health and Welfare (2022). *Statistics of full-time social workers (after 111 years)*. Retrieved 15-09-2024, from <https://www.mohw.gov.tw/dl-22330-7c50354b-11a2-4755-bbfc-47cc9b894cc4.html>. )
- 鍾武中 ( 2022 ) 。〈理想的督導活動與效用評估－社福組織工作者觀點〉。《台灣社區工作與社區研究學刊》，12 ( 1 ) ，47-108。 ( Chung Wu-Chung (2022). Ideal Supervisory Activities and Utility Assessment: A Social Welfare Worker's Perspective. *Journal of Community Work and Community Studies*, 12(1), 47-108. )

- 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.
- Beddoe, L. (2010). Surveillance or Reflection: Professional Supervision in 'The Risk Society'. *British Journal of Social Work*, 40(4), 1279-1296.
- Beddoe, L. and A. Davys (2016). *Challenges in Professional Supervision: Current Themes and Models for Practice*. London, UK: Jessica Kingsley Publishers.
- Beddoe, L. and F. Howard (2012). Interprofessional Supervision in Social Work and Psychology: Mandates and Exchange. *The Clinical Supervisor*, 31(2), 178-202.  
DOI: 10.1080/07325223.2012.730456
- Bernard, J. M. and R. K. Goodyear (2004). *Fundamentals of Clinical Supervision* (3rd Eds.). Boston, USA: Allyn & Bacon.
- Bernard, J. and R. Goodyear (2019). *Fundamentals of Clinical Supervision* (6th Ed.). London: Pearson.
- Bennett, S. and K. H. Deal (2012). Supervision Training: What We Know and What We Need to Know. *Smith College Studies in Social Work*, 82(2-3), 195-215.
- Bogo, M. (2010). *Achieving Competence in Social Work through Field Education*. Canadian: University of Toronto Press.
- Bogo, M. and K. McKnight (2014). Clinical Supervision in Social Work: A Review of the Research Literature. *Supervision in Counseling*, 49-67.
- Bourn, D. and T. Hafford- Letchfield (2011). The Role of Social Work Professional Supervision in Conditions of Uncertainty. *The International Journal of Knowledge, Culture and Change Management*, 10(9), 41-56.

- Carpenter, J., C. Webb, L. Bostoc and C. Coomber (2012). *Effective Supervision in Social Work and Social Care*. Retrieved 15-08-2024, from Social Care Institute for Excellence website: [https://www.drugsandalcohol.ie/18661/1/SCIE\\_briefing43\\_Effective\\_supervision.pdf](https://www.drugsandalcohol.ie/18661/1/SCIE_briefing43_Effective_supervision.pdf).
- Carroll, M. (2007). *Clinical Supervision: A Handbook for Practitioners*. UK: Jessica Kingsley Publishers.
- Drolet, J. L., G. Charles, S. McConnell and M. Bogo (2022). *Transforming Social Work Field Education: New Insights from Practice Research and Scholarship* (pp.411). Canada: University of Calgary Press.
- Edwards, J. K. and M. W. Chen (1999). Strength-based Supervision: Frameworks, Current Practice, and Future Directions: A Wu-Wei Method. *The Family Journal*, 7(4), 349-357.
- Engelbrecht, L. K. (2013). Social Work Supervision Policies and Frameworks: Playing Notes or Making Music. *Social Work/Maatskaplike Werk*, 49(4), 456-468.
- Erera, I. P. and A. Lazar (1993). Training Needs of Social Work Supervisors. *The Clinical Supervisor*, 11(1), 83-93.
- Fakunmoju, S., K. Woodruff, H. H. Kim, A. LeFevre and M. Hong (2010). Intention to Leave a Job: The Role of Individual Factors, Job Tension, and Supervisory Support. *Administration in Social Work*, 34(4), 313-328.
- Hawkins, P. (2010). Coaching Supervision. In C. Elaine, B. Tatiana and C. David (Eds.). *The Complete Handbook of Coaching* (2nd Ed.) (pp. 381-393). California, USA: Sage.

- Hawkins, P. and R. Shohet (2006). *Supervision in the Helping Professions* (2nd Eds.). Maidenhead, UK: Open University Press.
- Healy, K., and G. Meagher (2004). The Reprofessionalization of Social Work: Collaborative Approaches for Achieving Pprofessional Recognition. *British Journal of Social Work*, 34(2), 243-260.
- 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.
- Holloway, S. and G. Brager (1989). *Supervising in the Human Services: The Politics of Practice*. USA: Free Press.
- Inskipp, F. and B. Proctor (1993). *The Art, Craft and Tasks of Counselling Supervision: Making the Most of Supervision*. Oregon, USA: Cascade Publications.
- Kadushin, A. (1993). Social Work Supervision: An Updated Survey. *The Clinical Supervisor*, 10(2), 9-27.
- Kadushin, A. and D. Harkness (2014). *Supervision in Social Work* (5th Eds.). New York, USA: Columbia.
- Kilminster, S. M. and B. C. Jolly (2000). Effective Supervision in Clinical Practice Settings: A Literature Review. *Medical Education*, 34(10), 827-840.
- Landy, F. J. and J. M. Conte (2019). *Work in the 21st Century: An Introduction to Industrial and Oganizational Psychology* (6th Eds). NJ: Wiley.
- Lloyd, C., R. King and L. Chenoweth (2002). Social Work, Stress and Burnout: A Review. *Journal of Mental Health*, 11(3), 255-265.

- Morrison, B. T. (2005). Stewardship Models of Pastoral Care, Counselling and Supervision: The Commonians Meet Ricoeur at Worship. *Pastoral Psychology*, 53(5), 435-446.
- Munson, C. E. (1981). Style and Structure in Supervision. *Journal of Education for Social Work*, 17(1), 65-72.
- Morrison, T. (2001). *Staff Supervision in Social Care: Making a Real Difference for Staff and Service Users* (3th Ed.). West Sussex, UK: Pavilion.
- Munson, C. (2001) *Handbook of Clinical Social Work Supervision* (3rd Eds.). Philadelphia, NY: Haworth Press.
- Noble, C. and J. Irwin (2009). Social Work Supervision: An Exploration of the Current Challenges in a Rapidly Changing Social, Economic and Political Environment. *Journal of Social Work*, 9(3), 345-358.
- O'Donoghue, K. (2015). Issues and Challenges Facing Social Work Supervision in the Twenty-first Century. *China Journal of Social Work*, 8(2), 136-149.
- Payne, Malcolm (1994). Personal Supervision in Social Work. In Stewart Black. (Ed.), *Performance Review and Quality in Social Care* (43-58). London, UK: Jessica Kingsley.
- Poertner, J. and C. A. Rapp (1983). What is Social Work Supervision?. *The Clinical Supervisor*, 1(2), 53-65.
- Proctor, B. (2008). *Group Supervision: A Guide to Creative Practice* (2rd Ed.). California, USA: Sage.
- Rauktis, M. E. and G. F. Koeske (1994). Maintaining Social Worker Morale: When Supportive Supervision is not Enough. *Administration in Social Work*, 18(1), 39-60.

- Robinson, K. (2013). Supervision Found Wanting: Experiences of Health and Social Workers in Non-government Organisations Working with Refugees and Asylum Seekers. *Practice: Social Work in Action*, 25(2), 87-103.
- Shulman, L. (2013). *Interactional Supervision* (3rd Ed.). WA: NASW.
- Shulman, L. and A. Safyer (2005). *Supervision in Counseling: Interdisciplinary Issues and Research*. London, UK: Routledge.
- Tsui, M. S. (2005). Functions of Social Work Supervision in Hong Kong. *International Social Work*, 48(4), 485-493.
- Tsui, M. S. and W. S. Ho (1997). In Search of a Comprehensive Model of Social Work Supervision. *The Clinical Supervisor*, 16(2), 181-205.
- 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.
- Wong Sandra (2006). Study on the Current State of Supervision for Social Workers in Hong Kong. Retrieved 12-02-2019, from Social Workers Registration Board website: <http://www.swrb.org.hk/Documents/research2006.pdf>.

## 附錄

### 附錄一 各項督導活動指標因素分析表

附錄表：督導者對各項督導活動指標因素分析（有效性）

活動	編碼	題目	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	先口頭上訂定討論內容和目的	.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		.470
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	和受督導者探討工作遇到的價值矛盾或衝突問題	.629	.447
	R4	討論如何把專業知識和理論運用在實務工作上	.537	.486
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	.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
<b>累計解釋變異量：56.275%</b>				
<b>KMO= .915 , Bartlett Test of Sphericity= 2430.676 , p= .000/ Cronbach's <math>\alpha</math>= .915</b>				

附錄表：社工對各項督導活動指標因素分析（有效性）

活動	編碼	題目	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	先口頭上訂定討論內容和目的	.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	協助受督導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	和受督導者探討工作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	.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
<b>累計解釋變異量： 60.235%</b>				
<b>KMO= .953 , Bartlett Test of Sphericity= 5471.525 , p= .000/ Cronbach's <math>\alpha</math>= .943</b>				



## 附錄二 研究調查問卷（不含基本資料）

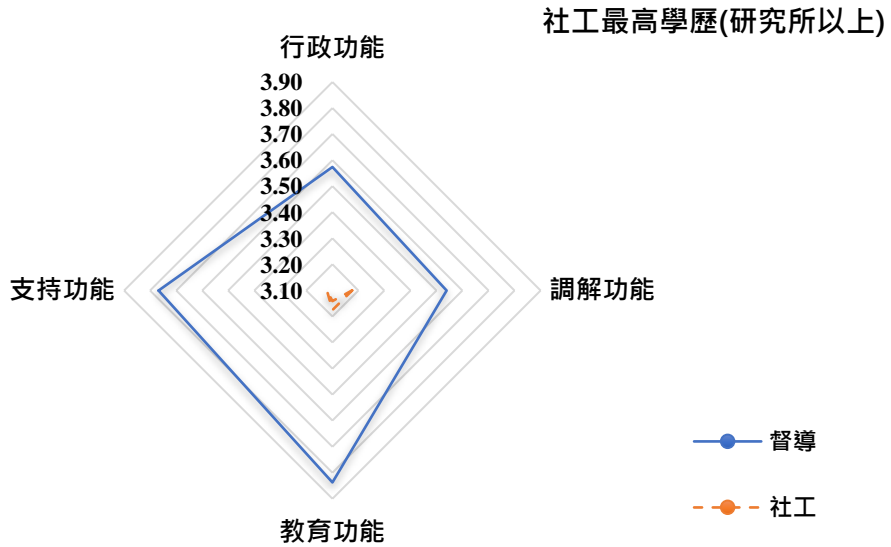
附錄表：社工督導者與社工員（師）對各項督導功能的重要性與有效性的評價

- 1=完全不重要/完全不符合 2=不重要/不符合 3=普通
- 4=重要/符合 5=非常重要/完全符合

功能	題目	重要性	有效性
行政	(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		
調解	(7) 協調受督導者工作上的合作		
	(8) 協助受督者與外界建立工作關係		
	(9) 協助受督導者交流意見及經驗		
教育	(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		
支持	(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		

### 附錄三

附錄圖：研究所學歷之督導者與社工對督導功能成效的評價比較圖



研究所以上	督導	社工
行政功能	3.57	3.06
調解功能	3.54	3.08
教育功能	3.84	3.18
支持功能	3.77	3.02