

研究論文

成為一個督導者： 社會工作督導專業發展經驗初探*

林佩瑾**

東吳大學社會工作學系副教授

收稿日期：2024 年 9 月 25 日，接受刊登日期：2024 年 12 月 29 日。

* 本案經費來源：國家科學及技術委員會專題研究計畫補助（計畫編號：MOST 109-2410-031-019-SS2）；研究倫理審查註記或通過案號：國立臺灣大學行為與社會科學研究倫理委員會審查通過案號 202005ES054。

** 通訊作者：peggylin@scu.edu.tw

中文摘要

本研究聚焦在成為督導者的歷程、遭遇的挑戰、因應模式、角色及認同轉化及影響轉化的關鍵，使用個別訪談法蒐集資料，並以主題分析法進行分析。研究發現，社工督導依循著經驗法則學習，缺乏督導的架構，很少從專業認同面向建立督導工作的意義，是在角色衝擊、失衡、調整與轉化中朝著認同督導專業發展，並由行政轉向專業教育功能、由行政處理者變成管理者、從對社工認同轉為對督導角色認同的發展。同時，督導的認同轉化是無法自動完成的，需要在轉化的關鍵時刻提供足夠的專業督導與支持，則能朝向督導的專業認同穩定發展。本研究有助於了解督導專業認同發展的重要性，並建議由政府、社工專業組織與機構合作發展以督導專業認同為中心的專業養成訓練。

關鍵字：社會工作督導、督導功能、專業認同、專業發展

Becoming a Supervisor: Exploring the Professional Development of Social Work Supervisors

Pei-Chin Lin

Associate Professor, Department of Social Work, Soochow University

Abstract

This exploratory study conducted a thematic analysis of the process of becoming a supervisor, using data collected from individual interviews. The results show that supervisors' professional development process follows rules of thumb and lacks structure. The meaning of supervision is rarely constructed in terms of professional identity. Supervisors progress in the process of role impact, imbalance, adjustment, and transformation. They move towards developing professional identity shifting from administration to professional education functions, from administrative processors to managers, and from identification with social workers to supervisors. Furthermore, the transformation of a supervisor's professional identity cannot be completed automatically. Sufficient professional supervision and support must be provided at the critical moments of transformation. This study contributes to understanding of the development of supervisory professional identity. It emphasizes the need to develop professional training centered on supervisory professional identity.

Keywords: Social Work Supervision, Supervisory Function, Professional Identity, Professional Development

壹、前言

所有助人專業都設有督導制度，接受督導是專業養成的必要過程，更被視為提供優質專業服務的先決條件。對於社會工作專業而言，督導是發展專業知能、促進遵守組織價值與規範、保障倫理以及提升服務品質的重要機制，更是影響社工得以久任的因素。社會工作督導具有管理、教育、專業發展和支持等功能（Barker，1995）。然而新管理主義的興起，加劇督導功能從專業到管理控制的轉變（許雅惠、張英陣，2016），為了風險管理，督導者被要求成為風險辨識與控制的工具，甚至聘請外部專家來協助把關，這些作為背後所代表的是害怕出錯的監控機制，而不是為了發展更合適的服務（Beddoe，2010）。督導工作變成以支持管理者為優先，其次才是回應被督導者的需求，督導者又如何在這樣的處境中產生督導的專業認同？

另一方面，查詢國內社工專業期刊（至 2023 年 12 月止）共有 52 篇社工督導文獻，這些論文集中在 1980 及 1990 年代發表（34 篇），但多為一般論述或譯著，直至 2010 年起才陸續出現實證性研究，且偏重政府部門或保護性社工的督導經驗；相關研究成果的累積與實務中對督導的高度需求不成比例（鍾武中，2022）。其次，大學教育大多未開設社會工作督導課程，實務中的訓練又著重在提升社工層級的專業能力，除非進入專業發展成熟的機構工作，否則少有機會能夠接受督導者的培訓。這些現實的處境都讓社工督導對於督導角色及功能的認識有限，增加了「成為督導者」的難度。

「做督導工作」和「成為督導者」是有差別的，相較於前者，「成為督導者」是一種持續的自我了解與建構，在不斷反思與行動中產生對自身專業統整的信念與價值，揉合成督導的專業意象。而令人好奇的是，臺灣的社工督導究

究竟是忙於「做」督導工作，還是成為一位督導者？是如何形成「做」督導工作的處境？又如何從「做督導工作」轉化而「成為督導者」？為了增加對臺灣社工督導專業發展的了解，本研究問題主要在了解從「社工」到成為「督導者」的過程中，督導者所遭遇的專業發展困境、這些挑戰對成為督導者的影響、如何因應這些挑戰以完成角色及認同的轉化，並找出影響督導專業認同發展的關鍵。

在研究過程中，有些督導者主動聯繫研究者想要參與研究，或在訪談之後回饋此次訪談對自己的重要意義，特別是增加對專業認同的理解，這都展現出督導者期待有人協助整理其督導經驗的渴求，也映照出社工督導的孤單與茫然，對角色及認同的轉化毫無頭緒，更不清楚自己在督導專業集合體中的位置。因此，本研究嘗試從個別經驗整理出社工督導專業發展的圖像增進對督導角色及認同轉換的理解，在成為督導者的過程有所依循，並從本土經驗中找出影響社工督導專業發展的關鍵，做為督導專業養成教育的參考。

貳、文獻探討

一、從歷史脈絡探討社工督導的發展與功能

(一) 社工督導的發展脈絡

社工督導的發展與 19 世紀後半期社工專業的發展緊密相關(Tsui, 2005)，北美的社工督導源起於 1878 年慈善組織會社運動，在早期大部分機構的訪視志工雖未受過專業訓練，卻是出身上層社會，又都是機構的董監事，可推斷志工與社工人員之間應是討論諮詢而非督導關係。直到 20 世紀初，開始雇用中產

階級或勞動階級擔任訪視員，機構督導才真正具有管理的功能，督導最初可能以行政功能出現（Tsui，2005）。

1911年在慈善組織中出現第一門「實習督導」課程，實習督導的形式源自於英國劍橋和牛津大學的個別指導，為個別督導的發展奠定了基礎，也使得個別督導成為目前最常使用的督導方式。在此階段，教育發展成為督導的主要目的（Tsui，2005）。然而，學生的實習督導不同於對實務社工的督導，一直到1960年代中期，才釐清兩者在概念、方法論和實務操作方面的差異性（Tsui，2005）。

1930至1950年，受到精神分析理論盛行的影響，此時的督導工作聚焦在被督導者在督導關係中的焦慮和情感轉移，但過度強調受督導者未覺察的議題，造成了區隔「治療」和「督導」的困難，不過隨著精神分析風潮的沒落，已不再將督導過程視為被督導者的治療過程（Caspi and Reid，2002）。

1980年代隨著新公共管理主義盛行，整體社會環境對責信的高度重視，宣告了社會工作從專業轉向管理控制（許雅惠、張英陣，2016），督導工作越來越注重效率、責信和績效，也或多或少犧牲了專業角色和實務深化的發展。儘管如此，社工督導並沒有從這些挑戰中消失，督導角色在法定服務中已佔有一席之地，相應而生的科層化管理機制也促使各國紛紛建立督導政策和架構（Engelbrecht，2013）。即使社工督導保有了結構的功能，但督導的重點和方法卻變得更加行政、管理取向，如何平衡專業功能和管理功能，對於督導的專業發展至關重要（Egan, Maidment and Connolly，2016）。

（二）社工督導的定義與功能

社會工作的歷史發展揭示了社工督導根源於管理的功能，再轉為教育與支持功能，並在新管理主義盛行之下再次返回管理功能。若查詢《社會工作百科全書》（Encyclopedia of Social Work），同樣可看到不同時期對於社工督導定

義的變化。在第 16 版《社會工作百科全書》中，開宗明義揭示了社工督導基本上是確保工作完成及組織責信的管理過程，除了管理功能，也強調教育的功能，第 17 版也將社工督導定義為同時具有管理和教育的目的。第 18 版中，提到對管理和行政功能的新的重點在於整合管理與教育功能，以提升服務的品質和生產力。到了第 19 版，除了管理、教育功能外，更增加了支持功能，並強調督導關係的影響性。第 20 版則將督導定義為：「社會工作督導者是機構的管理成員，並賦予權威，以指導、協調、提升和評估被督導者的工作表現。為達成此責任，督導者在正向的關係中與被督導者互動，並執行管理、教育和支持功能，最終目的在於確保案主獲得符合機構政策與規程的最佳服務。」（Mizrahi and Davis, 2008: 187）。

從這些不同時期如何界定社工督導的軌跡中，可綜整出督導系統包括實務系統、社工系統、團隊系統和機構系統，督導者基於機構所賦予權威，在機構的結構中執行管理、教育和支持功能，並透過督導關係來整合其他的督導元素（Davys and Beddoe, 2010），以達到增強被督導者的專業知能、符合機構目標、保障服務對象權益及提升社工專業發展等目的。

二、督導的專業發展

（一）專業認同（professional identity）

1. 認同

近代興起的認同研究，無論是聚焦在集體認同、個體認同或兩者的交互作用，都是從認同理論開展，例如文化認同、國族認同、階級認同、性別認同等，專業認同的探討亦是如此。

結構功能論從鉅視觀點探討社會結構與制度對行動者的約束與限制，認同和角色及社會化過程有關。角色是依地位而來的一套行為模式，此套模式是由社會期待所決定，而人們透過社會化過程，習得滿足角色的社會期待之適當行動，同時也在形塑人們的自我意象（Schaefer and Lamm，1997）。結構功能論站在結構決定的立場，認同是內化既存社會信仰和規範，隱含了認同的固定性。

符號互動論認為個體不是簡單地接受角色的安排，角色的行為模式也非固定不變的，從「角色」轉向了「自我」，以微觀的「互動」觀點來分析，認為認同是自我與社會互動所形成的，但仍將主體視為有一個內在的核心或本質（Mead，1934），只不過是在與外在文化世界以及認同的持續對話中形成與調整。儘管符號互動論學者將社會系統視為一個互動系統，卻未聚焦在體系層面的分析，而是從微觀面向關切行動者做選擇的方式。

到了後現代，認同議題有了重要的典範轉向，由本體實在論走向本體相對主義，認為不再有穩定、本質的或恆久的認同，主張非本質論的認同觀。不同於後現代的完全解構的觀點，Giddens 提出結構對個體不只是外在的束縛，亦有促成的作用，且結構是由人的能動性所建構，但也是此種建構的媒介。Giddens 更從現代性社會結構探討自我認同，認為現代社會的變動性及不確定性，使得人們得反思性地回到其內在的參照標準來進行篩選，自我則是依循這樣的路線所建構。因此，自我認同不是個體所擁有的特質或特質組合，而是在個體的反思活動中所創造和維繫（Giddens，1991），並認為認同的歷程不是單純地經由行動歷程被發現出來，也不是在與他人互動反應中找到，而是在個體持續某種特定敘說時產生的（Giddens，1991），透過敘說過程才能反思地建構出自我認同。

2. 專業認同

專業認同和自我認同是緊密相關的，專業認同可謂是個人認同的延伸（Bruss and Kopala, 1993）。專業認同是工作者在專業中自我概念化的過程，在個人態度和專業結構互動下不斷轉變自我概念的過程（Brott and Myers, 1999），在此過程中，個人內化了專業的參考架構、知識體系、專業價值、專業意識形態及倫理規範，形成專業的自我意象，具備專業的職業人格結構，並對專業生涯產生認同感（王麗容, 1980；萬育維、賴資雯, 1996）。專業認同形成對專業角色的負責態度、承諾符合專業倫理的行為及發展以其專業為榮的感受（Bruss and Kopala, 1993），並可區分為結構性與情感性面向（Burton, Boschmans and Hoelson, 2013），結構性面向包括期待角色、知識基礎和實踐，情感性面向包含專業身分、熱情及滿足，此兩面向彼此相互影響，當專業人員帶著熱情扮演期待角色、具備知識基礎進行專業實踐，會感到滿足，並傾向將自己視為專業人員。

本研究和 Castells 的論點相近，不採取功能論的專業主義立場，但也不能捨棄本質主義，如同 Castells 的主張，認同儘管能從支配性的制度中產生，但只有在社會行動者將之內化，並圍繞這種內在化過程建構其意義的時候，它才能夠成為認同（Castells, 1997）。督導專業認同會受到結構的影響，某程度需在此基礎上建構與調整，但督導者的能動性也會發揮作用，督導的專業認同是對自己成為督導者的認識過程（Wiles, 2013），是經過自我實踐的歷程建構對專業的認同。

（二）督導的專業發展階段

有關督導的發展歷程，Alonso（1983）、Hess（1986、1987）都提出三階段的發展模式，分為早期的初學階段、中期的摸索、晚期的督導專業認同階段，

在過程中會經歷角色衝擊、角色恢復與轉移、角色穩固及角色掌握的轉換(Tsui, 2005)，督導者從自我逐漸轉移到工作過程，再從工作過程轉移到他人，並將督導的專業價值信念內化，而能從工作成就中感到專業的驕傲(Bernard and Goodyear, 2004)。

Stoltenberg and Delworth (1987) 以自主與依賴的程度，將督導的發展區分為四級模式，第一級督導往往會有比較高的積極性，但對上級的依賴也會比較大，第二級督導會在自主與依賴之間掙扎，第三級督導開始發現如何在自我與他人之間取得平衡，第四級則是師傅級督導，並形成專業的認同。要從第三級進展到第四級是相當緩慢的，需要經過長時間的轉化(Tsui, 2005)。

Watkin (1990) 從督導的角色功能變化面向提出督導錯綜性模式(Bernard and Goodyear, 2004)，在初期的角色震撼階段，會覺得自己是冒名頂替者，會採取具體、規則取向的方式，不是撤離就是關注在過於嚴格的結構；到了第二階段，伴隨著自信的增加、對自己的優勢和限制有更真實的認識，開始發展督導的認同，此時期仍在貶低自己和自我感覺良好之間擺盪，但對模糊的忍受度增加，更加了解督導的過程而展開角色的復原和轉化；第三階段對於督導角色的想法和行動的一致性增加，會感到自己是夠資格的督導，強化對督導角色的認同，進入角色強化和鞏固；當督導者在督導風格和型態方面的整合良好，完成內化及個人化，則會達到角色精通的階段。

不過，一個成熟的社工是無法自動發展為勝任的督導者(Cousins, 2004)，當個人進入一個新的角色，會促發對新角色的認同感、意義感、控制感及歸屬感等四種心理動力，當缺乏認同感時，意義感、控制感、歸屬感都會受到影響(沈慶鴻、賴乃榕, 2013)，造成角色轉換的困難。因此，為確認督導者是否達到成熟或整合階段，Heid (1998) 提出評估的基準，包括具備專業認同、稱職的信心與能力、專業自主性、健康的自我欣賞需求、均衡地關注自己和關注

他人、承認在督導關係中無法避免的權力落後、了解督導者對被督導者的影響以及了解自己的能力和優點，其中專業認同被視為極為重要的條件。

綜上所述，督導專業發展階段概念是從不同層面的發展議題來檢視督導者應達成的任務或功能，並呈現了督導者在發展過程的生存策略。無論從何種面向來劃分督導者的成長歷程，督導的專業發展都不是固定的、統一的，也不是一步到位，是從依賴逐漸朝向獨立自主，展現了督導者經歷了角色衝擊、角色恢復與轉移、角色穩固及角色掌握的轉換。從社工轉化成督導者，除了「角色」的轉換，更重要的是「認同」的轉化，需要消除對社工的舊有認同，以建立對督導專業的新認同（Kadushin and Harkness, 2014）。認同和傳統社會學所指的角色是有區別的，角色是由社會的組織制度所架構的規範來界定，認同的來源則是由行動者經由個別化的過程所建構（Castells, 1997），認同比角色更具有強烈的意義來源。因此，相較於「做督導工作」著重的是角色面向，「成為督導者」不只關注督導角色，更重視專業認同產生的意義、承諾及歸屬感，影響了督導者如何定位自己、知覺督導工作並賦予意義（Bruss and Kopala, 1993），進而產生對督導身分的意義、承諾及專業的歸屬感。

三、臺灣社工督導的發展脈絡與重要研究

（一）社工督導的發展脈絡

1964年通過民生主義現階段社會政策，以國家力量推動社會福利，並聘任社工人員推動社會福利方案（林萬億，2006）。1970年代訂頒臺灣省推行社會工作員制度計畫，開始運用社工指導員，為政府部門社工督導的起源（邱汝娜、李明德，2005）。同時，大學教育開始建置社工實習制度，討論學校實習與督

導議題，因而影響了民間實習機構對督導專業的重視（劉香蘭，2018），為後續督導制度的發展建立了基礎。

1980年代社會快速變遷帶來了新興的社會問題，此時期需要更多社會工作人才，各領域專業服務流程和制度陸續建置，社工專業進入穩定發展的階段（莫藜藜，2007）。1990年代政府不再是社會福利服務的主要供給者，民間福利服務機構的蓬勃發展，社會工作也引進社會工作管理的理念，以展現對專業責信的重視，政府部門開始辦理各種社福績效考核或評鑑，2000年起內政部社會司也將督導制度納入社工專業制度評鑑項目（劉香蘭，2018），更加強調督導管理的角色。

1997年「社會工作師法」完成立法，建立了社工師證照制度，2007年修訂「社會工作師法」，並據以制定「專科社會工作師分科甄審及接受繼續教育辦法」，明定社工師必須接受一定的專業訓練與督導，強化了督導的重要性（張如杏、李俐俐、陳韻如，2019）。此外，臺灣的社工專業組織也成為社工督導專業發展的重要推手，例如：社工專業協會長期發展「社工督導培訓與認證制度」、臺灣社工督導發展協會成立建構督導服務平台，以及醫務社會工作協會推動醫務社工督導專業養成計畫等。然而，不同於美國社會工作協會（National Association of Social Workers [NASW]，2013）所制定的最佳督導實務準則，其督導的資格包括獲得社會工作學士學位、取得執照後至少有三年之實務工作經驗，並達成在執業司法管轄區所指定的督導課程及督導實務的繼續教育時數，臺灣仍未有正式的督導實務準則，可對督導的權利或義務產生規範的效力。

（二）社工督導的重要研究

經查詢國內社工專業期刊，截至2023年12月止，共有48篇社工督導的文獻，這些論文集中在1980及1990年代發表（34篇），如前所述，此階段正是擴大運用社工人力及社會工作專業發展的黃金時期。論文主題包括督導定義、

功能、模式、技術與程序、督導關係、理論、倫理、制度規劃、訓練、挑戰、實務心得與經驗、實習督導及未來發展方向等，多為一般論述或譯著，並以公部門督導制度為討論焦點，直至 2010 年起才陸續增加了 13 篇實證研究。其中有 3 篇為調查研究(汪淑媛、蘇怡如，2010；鍾武中，2022；林佩瑾，2023)，均從被督導者、督導者，甚至加上主管觀點來比較督導功能期待的差異；有 3 篇關注督導關係或督導策略(沈慶鴻，2012、2015；韓麗年、游美貴，2019)，有 3 篇關注督導角色轉換的原因、困境、角色壓力及職能需求(沈慶鴻、賴乃榕，2013；戴世玫、林沂儒、呂南青，2018；蕭文高，2023)，其餘 4 篇則分別探討風險社會對社工督導的影響(許雅惠、張英陣，2016)、專科社工師督導訓練成效(張如杏、李俐俐、陳韻如，2019)、小型機構運用外部督導的經驗(陳玟如，2022)及建構保護性社工實務督導指標(游美貴、廖明鈺，2021)。

值得注意的是，這 13 篇研究中，有 7 篇以保護性社工為研究範圍(汪淑媛、蘇怡如，2010；沈慶鴻，2012、2015；沈慶鴻、賴乃榕，2013；許雅惠、張英陣，2016；戴世玫、林沂儒、呂南青，2018；游美貴、廖明鈺，2021)，這些研究都呈現出受到保護性工作的結構性因素影響，社工督導面臨較高的風險、壓力以及人員異動，更敏感於組織的要求，遭遇角色衝突及權責不清的困難，表現出缺乏升任督導的意願與企圖心、不想承擔過多壓力與責任，對督導職務較容易展露出負向的態度。

然而，林佩瑾（2023）以立意抽樣方式進行公、私部門社工督導實務現況調查（被督導者有效問卷 500 份、督導者 124 份、主管 43 份），保護性社工領域的填答者僅佔三成。研究發現督導者認為主要的督導困境是角色衝突、需要督導不同年資和個性的社工，以及有角色轉換的困難，機構主管同樣指出後兩者為督導者面臨的主要困境，此結果呈現了更多元的督導議題。

綜上所述，臺灣的社工督導的研究多聚焦在督導實務困境、被督導者的需求、督導角色功能、角色壓力或衝突、督導關係、督導策略面向，較少從社工督導生涯轉換的觀點建構轉換關鍵期的歷程和經驗（劉香蘭，2018），僅有 3 篇研究關注督導角色的發展和轉換。首先，汪淑媛、蘇怡如（2010）從公部門家庭暴力領域督導與被督導者的觀點來了解督導功能期待與實踐的落差，結果發現被督導者所感受到的落差比督導者顯著，尤其在教育與支持功能最為明顯，同時也呈現了督導人力不足、工作負荷量大、督導工作內容繁瑣且權責不清、督導訓練不足及社工員流動率高等困境。其次，沈慶鴻、賴乃榕（2013）關注於婚姻暴力領域新手督導從社工到督導的角色轉換問題，發現多數督導者準備不足、缺乏自信，並遭遇到關係、角色及功能面向的轉換困境，其中面臨「功能」有關的困境最多，以行政功能角色衝突最為普遍，該研究提出勝任的督導無法自然生成，在角色轉換過程中是需要訓練及準備的。另外，戴世玫、林沂儒、呂南青（2018）分析督導職能培力需求與訓練模式，整理出摸索與發展、蓄勢待發、風格初展、成熟督導者等階段的督導狀態，並提出需依不同發展階段的需求，提供相應的訓練方式，此研究對於督導專業養成具有重要意義，惟仍聚焦在政府部門，較無法了解民間督導的經驗與需求。

參、研究方法

一、研究取向與研究設計

建構主義認為任何事物的真相為多元存在，人類世界的社會現象是個人主觀意念建構的產物，且知識的形成是認識主體與他人進行社會互動且經協商達成的共識。本研究立基於建構主義強調主觀的、理解的、詮釋的取向，著重在

意義、歷程與脈絡的探索以及現象背後意義的詮釋，故採取質性研究方法，並使用個別訪談法深入研究參與者的內在世界，探索其感受、觀點及意義，尊重研究參與者的主體性，為自己的專業發展賦予意義。

考量不同社工領域的督導性質與職務設計具有差異性，為能聚焦分析及深入詮釋，以兒少、婦女、家庭及醫療領域為範圍，且涵蓋公、私部門的經驗，採取立意抽樣和滾雪球抽樣，選取「兒童少年、婦女、家庭及醫療領域具有一年以上社工督導經驗之現任督導或卸任督導」為研究參與者，將辭去督導職務者也納入研究，主要是為了比較和對照，以更了解能否完成角色及認同轉化的影響關鍵。

本研究於 2021 年 9 月至 2022 年 10 月間訪談了 21 位督導者，每次訪談時間為 2~3 小時，且有 4 位接受了第二次訪談。受訪者中只有一位男性，其中有 9 位是大學畢業，12 位具有碩士以上學歷，平均年齡為 42.9 歲，督導年資為 1~28 年，平均 9 年。在服務領域方面，1 位任職於醫院，20 位服務於兒少、婦女、家庭機構，且 21 位受訪者當中，有 15 位為私部門督導，其餘 6 位為公部門督導（含公立醫院）。另外，21 人中有 9 位曾辭去督導職務，其中 5 位又再次回任督導。研究參與者基本資料如表 1，因考量若同時列出性別、年齡、學歷、年資、服務領域等基本資料，易交叉比對出其身分，故僅列出必要的資訊。

另外，逐字稿編碼原則為：第一碼為研究參與者的代碼（以 1~21 進行編號），第二碼代表接受訪談的次數（1 代表第一次，2 代表第二次），第三碼則是研究參與者的談話次序（75 表示該次訪談的第 75 次談話）。例如：12-01-25 代表的是編號 12 的研究參與者在第 1 次訪談的第 25 次談話。

表1：研究參與者基本資料

代碼	年齡	社工年資	督導年資	現任或卸任督導	服務領域
01	40	14	8	現任	婦女與家庭領域
02	42	18	8.5	卸任	兒少與家庭領域
03	32	8	1	卸任	保護性社工領域
04	44	4	3	現任	保護性社工領域
05	40	11	4	現任	保護性社工領域
06	34	5	6	現任	婦女與家庭領域
07	41	6	10	現任	兒少領域
08	48	12	6	現任	婦女與兒少領域
09	47	14	10	現任	兒少領域
10	46	8	14	現任	兒少領域
11	53	2.5	28	現任	保護性社工領域
12	34	12	8	現任	婦女與家庭領域
13	44	6	11	現任	婦女與家庭領域
14	50	5	16	現任	兒少與家庭領域
15	56	5	20	卸任	保護性社工領域
16	46	10	7	現任	婦女與家庭領域
17	37	6	6.5	現任	兒少與家庭領域
18	47	17	8	現任	醫療領域
19	30	4	2.5	卸任	保護性社工領域
20	40	6	7	現任	保護性社工領域
21	50	7	5	現任	婦女與家庭領域

資料來源：研究者整理

二、資料分析

本研究使用主題分析法進行分析，首先反覆閱讀及理解研究資料以獲得初步概念，接著標記重點、逐句解讀，產生初步開放性編碼，形成每位受訪者的督導發展歷程樣貌，以此歷程的時間軸（從升任為督導者、新手督導時期及後續各階段的經驗），持續比較、歸納相近的內容，形成次主題，再尋找相似次主題，整合成初步的主題概念。研究者沉澱一個月後再次閱讀研究資料，對照研究者日誌，重新思考文本的意義與主題的命名，構成了「成為督導者」過程所遭遇的困境、因應模式、自我概念與角色期待的變化、角色的轉換、專業認同建構等主題。

為確保質化研究品質，本研究確實轉謄逐字稿、校對及查核，透過與教師同儕討論、諮詢實務專家及受訪者之多元觀點檢核及研究者自我反思，以確保研究的信實度。

三、研究倫理

本研究通過臺灣大學行為與社會科學研究倫理委員會研究倫理審查(案號 202005ES054)，在邀請受訪者時即提供研究計畫、訪談大綱及知情同意書等資訊，在訪談前逐項說明知情同意書內容，確認受訪者充分了解並取得研究同意後才開始訪談。研究過程中資料的處理與保存均謹守保密原則，受訪者的身分均以代號處理，並隱匿可能辨識其身分的資訊。本研究確實遵守研究倫理，以誠信原則呈現研究結果。

肆、研究發現

一、從「社工」到「督導者」的發展困境

(一) 自認為尚未「準備好」的督導者

即使接任督導職務是自己的選擇，這看似有備而來底下，卻是充滿自我懷疑。所有的受訪者都經歷到以為自己是有所準備，但上任之後，會覺得完全不是這一回事，想要擔任督導卻又害怕承擔責任。接任督導的過程，會強迫受訪者再次檢視自身的能力，與內在的衝突對話，當看清期待與現實之間的裂隙，才逐漸可以轉換心境。

如果要當督導，但我發現我能力不到的時候，會有種被趕鴨子上架的感覺，那時我就調整自己的心態，調整工作目標，也把自己的期待放得比較低，我就比較容易上去那個位置，.....實際當了督導後，我確實發現我原本的擔心是存在的，在那個位子自己心很虛。(02-1-37)

我覺得自己的心態一直在調整，本來大家是平行關係，可是現在我已經換了位置，我可能第一時間沒有把自己帶到那個位置上，所以更多是我自己內心裡面在做轉換調整的動作。(18-1-69)

從訪談中得知，受訪者所擁有的個人裝備多是過去接受督導的經驗，最主要的學習來源是過去的督導者，為新手督導形塑了一個可以參照的圖像，並影響了如何繪製督導的藍圖。

我一直都沒有受過什麼督導訓練，只看著我的督導怎麼當督導，他個人的經驗分享跟 demo，讓你知道督導的視角、督導怎麼判斷事情和應該要拿起什麼責任。(03-1-71)

我的實習督導和第一份工作的督導對我的影響都很大，是我後來成為怎麼樣的一個督導的關鍵。……他們讓我知道說，督導就是在教，督導不是在管，……我覺得我在當社工時，我從我的督導那邊很充分地得到這些支持，我不管怎麼樣再往後退，後面有人會撐住我的感覺。……我知道這些對於培養一個社工的質地是很重要的，所以我也想成為那樣的督導。(14-1-3)

(二) 從「成熟社工」到「新手督導」的信心倒退

從社工升任為督導，是從成熟的社工階段進入到新手督導階段，無法再依賴社工時期的知能，這種落差感會讓督導者產生發展倒退的錯覺，在角色轉換時失去自信，於是特別在意是否受到被督導者的肯定、對被督導者是否有幫助，並與其他督導者比較，急於展現自己的督導效能來獲得認同。

我當社工時是蠻有成就感的，覺得自己是適任的，會覺得自己是有這個能力就上來接督導，可是上來之後，那個有能力感好像有時候會消失。(10-1-78)

我剛開始很怕犯錯，很怕說自己不知道，會擔心社工怎麼看他來跟我討論事情然後我不知道，我一開始不敢說我不知道，會比較在別人的眼光，會一直覺得是不是我真的能力不夠。(17-1-117)

我很想要趕快做好督導的角色，其實沒有人要求我要這麼快，是我給自己很多壓力，因為跟我搭配的是資深督導，我覺得我應該要跟他一樣，我要撐起督導角色，我沒有辦法接受一個督導很資深、另一個督導卻很新。(19-01-79)

（三）與被督導者關係變化的衝擊

升上督導以後，所有人都經驗到不只失去了歸屬感，也因為與被督導者的社會距離增加而感到孤單。受訪者若是在原單位升遷，需要與舊成員發展新的關係，先前的社工同儕可能會出現對抗的情緒；若是空降到新單位，原有團隊會比較前、後任督導，甚至出現聯盟、排擠的權力遊戲。

本來在同儕關係裡面比較像是革命情感，比較 close，大家會約出去講一些小八卦，可是當督導後，會明顯感覺到可能吃飯、聚餐都不找你了。（05-1-39）

原本是你的同儕，就變成是你要帶他，我覺得那個氛圍都很不一樣，就是沒有被認可的感覺，我覺得那是蠻衝擊的，因為以前不會發生這樣的事。（19-1-72）

有些不是你之前帶過的社工，那他可能會覺得說：「之前那督導他就很了解我，你怎麼好像就不瞭解」我那時候就想說：「我又不是前任督導，我也沒有辦法，我只能從現在開始認識你」，那時候在帶人的時候確實是很難使得上力。（06-1-57）

（四）科層管理與對外協調的挑戰

新手督導除了要適應與被督導者關係的改變，還需要站在督導角色來思考和發言，學習如何與上級主管溝通及對外協調，並在角色的轉換過程中，經驗到科層管理所帶來的壓力，其中最常見的是夾在主管和社工間的三明治困境。

我大概適應到第二年，我才比較知道應該要怎麼樣跟主管說話，我怎麼可以好好的跟網絡單位有好一點的互動。（01-1-31）

我在當社工的時候可以很自在地跟主管說話，當督導以後反而不太知道怎麼跟主管說話，會想得很多再開口，出去開會和其他單位協調也是，哪些可以講、哪些不能講，或是該怎麼講，這是在社工位子不用想的事。(20-1-52)

因為組織對管理有一些要求，但是社工也對督導有一個期待，希望我可以幫忙擋一些事情啊，就變成了夾心餅乾，我覺得這也是最難適應的地方。(19-1-90)

(五) 督導社工時的震撼教育

新手督導多是依賴社工時期的經驗來處理問題，且通常不再接案，逐漸遠離第一線的實務，需要發展更進階的能力才有辦法督導實務工作，例如「你要隔著社工去了解他的評估，盡量能夠蒐集到他在服務現場的資訊，是需要更深的的能力，你要帶著社工做個案，跟自己做個案是不一樣的(017-118)」。從訪談中發現，個督時常見的困難包括缺乏督導結構而變成閒聊、淪為問題解決、有困難督導非自願性社工，導致社工帶著問題來接受督導，卻又帶著相同的問題離開，而對督導功能產生質疑。

我一開始很想避免個督沒有什麼成效，但就是講不出個什麼東西，個督完要整理剛剛到底講了什麼，就感覺被社工拉著閒聊，根本沒有結構，後來就變成我在個督前要做很多的準備。(05-1-43)

我覺得那時候的實務工作就是很事務，很難讓大家對於個案會願意花時間或多一點了解，...有蠻多社工就是希望趕快結束討論就好了。...這個時候就會回到問題解決上，不是你覺得其他不重要，是沒辦法也無可奈何。(12-1-143)

我覺得有很大的困難，這些同仁很聰明都很知道怎麼跟你對話，都知道你現在要問什麼，他要嘛說不知道、還好、就這樣，你就很難談下去。在個督前我的壓力都非常大，真的很想幫忙他們，但他們不想要開放、不想要跟你交流的時候，真的很難督導。（06-1-57）

多數受訪者都提到新手社工接受督導的動機較高，較能從中獲得督導的成就感，反觀資深社工，不是對督導有更高的專業期待，就是認為自己已不需接受督導，新手督導通常受不了被督導者的拒絕，此時若企圖從資深社工身上建立督導權威，則會感到被挑戰、不被認同，甚至會責怪自己缺乏督導能力。

他直接跟那個老師說他在我身上學不到什麼，讓我蠻難過的。……我相信他可能真的在我身上學不到他想學的，因為各有專長，我正好也剛開始當督導，但說真的當下會很不服氣。（15-1-96）

你每講一句話，他就會皺一下眉頭，那個互動就是完全不對，跟以前不一樣。……我覺得我還抱著一個期待是他還是原來那個樣子，我忽略了他已經成長，我也變成督導，我們關係不同了。（19-1-76）

在沒有信心的狀況下，我知道他這方面很厲害，我真的督不了他，或是他在做這些事情的時候，我沒有辦法給他任何資源，我對自己有很多的苛責。（01-1-114）

（六）運用督導權力的焦慮與矛盾

在執行督導功能時，新手督導的語言開始變得具有階級性、權威性，此種職權的執行不一定受到被督導者的歡迎，使得新手督導在運用權力時會顯得小心翼翼，努力在「成為督導者」和「與社工在一起」之間尋找平衡點，但在現實中這兩種動力常是永無停歇地拉扯。受訪者的內在掙扎，主要來自害怕破壞

關係或對權力有負面的界定，害怕拿起權力卻又需要運用權力的矛盾，常阻礙了督導功能的發揮。

我一開始不太敢去直接點出社工的狀態，我會擔心自己看到的是不是對的，擔心他如果防衛的話要怎麼辦，我這樣會不會太直接，他會不會玻璃心。
(17-1-122)

在個督時是有一些挑戰出來，他會覺得曾經有一些關係存在，再加上我那時候是新手督導，我的個性很在意和社工的關係，所以有些應該要指正他或引導他的，我那時候是做不到的。(05-1-39)

當控制不了社工時，我又很希望他可以跟我有更多一點合作，不自覺就會出現一些討好，但是當我討好行為出現時，反而影響到我的督導位子坐得不是那麼穩。(01-1-39)

(七) 被上級主管或外部督導弱化了督導功能

由於缺乏足夠的專業自信，有些受訪者會依賴上級主管或外部督導來彌補自己的不足，如同新手父母接受長輩的協助來照顧子女，或聘請家教來教導子女。從訪談中發現，這些「救援」的主管或外部督導若缺少覺察，不小心會過度介入，造成督導關係中的三角議題，反而弱化了機構督導的功能，更加缺乏擔任督導的自信。

上級主管那時沒有完全放手，很多事情還是會跟他討論後再去做，如果滿分是 100，那時他可能放手給我的是 20 或 30，後來是我跟他提，我想自己試試看。(06-1-15)

在遇到困難時，我的社工有很多事情會直接跟主任反應，主任就會處理，這讓我覺得很為難，好像隔代教養，阿嬤又很疼孫子，就變得我做得很不穩。.....那時又有外督，結果資深社工只認外督，外督說的才買單才肯做，我就像是被架空了。(01-1-39)

我感覺我被架空了，架空我的人不是別人，是我的主管、資深社工和我之前的督導，我在這個位子上真的很委屈，覺得很難做。.....後來有找外督，但外督時我又覺得自己像個學員，和社工一樣，在不在好像不重要。(04-1-146)

二、督導功能及認同的轉化

(一) 由行政管理功能轉向專業教育功能

受訪的督導者是在迷惘混亂中逐漸熟悉督導工作，多是從行政管理之中產生掌握感，當督導者覺察到行政排擠到專業教育功能時，則會開始擺脫行政管理優先、問題解決導向，轉向提升專業教育功能。不過，雖然資深社工被提拔為督導往往是因為具有一定的專業能力和經驗，但具有勝任的實務能力不代表就足以勝任督導工作。因為接受督導的是專業社工，研究中的督導者深深感受到必須有更精進的督導技巧，且需要有「教導」的能力，才能夠引導被督導者覺察和反思，以發揮專業教育的功能。

我剛開始會覺得行政工作比較有掌握感，讓我比較像個督導，可能是行政的成就感讓我有信心，才開始敢有專業上的督導。(11-1-180)

我好像傳承我被督導的經驗，還是以行政與問題解決為主，我很想要提升自己專業教育的那一塊，希望不要那麼仰賴外督。(07-1-31).....我變得不是都在問題解決，我更能夠 focus 在社工身上，可能不在於他做事情做

得好、能力好不好，而是在他處理的脈絡是什麼，他怎麼樣走到這一步。

(07-1-112)

我覺得在督導社工時，那個細緻度要夠、敏感度要夠，.....在面對個案時我好像沒有那麼大的擔心，但面對社工時的會談能力跟技巧好像要更高一層，才能夠了解他的防衛，怎麼樣讓他突破慣性，這個細緻度和能力又比在做個案時要更多提升。(18-1-80)

個案會談跟督導社工是不一樣的，.....督導要學會教，學會怎麼教人，也要教會這個人怎麼教下一個人，實際上要怎麼做，真的要有很多的技巧，要有比較多專業細緻的評估跟分析讓社工可以看到。(02-1-54)

(二) 從科層行政處理者轉為領導管理者

從社工轉變為督導者，會失去來自直接服務的成就感，取而代之的是一連串的行政管理任務。從訪談中發現，擁有豐富的社工專業知能不代表懂得管理，社會工作訓練的溝通技巧無法完全適用於團隊的領導，這讓受訪者了解到需要重新學習督導的管理功能，從角色功能面向思考督導和社工的差別，要從管理觀點做決策，並了解到管理是組織的基礎，可提供專業工作所需的支持。

管理部分在學校教育裡是沒有的，這跟社工專業的訓練是不太一樣的，比如說管人、管事這兩個部分要怎樣去拿捏分寸？管人跟管事是很不一樣的。

(06-1-135)

我現在覺得管理和專業是合在一起，.....對我來講管理跟專業都要做，那兩個都很用力的狀況下就是很累，但這樣比較能夠凝聚團隊的心，讓我們組的人力比較穩。(17-1-72)

我不是一般的社工，我現在是管社工的人呀。……我覺得要有辦法站在督導的位子上去看自己，跟掌握自己團隊的狀況，這不是很純粹社工專業的部分，而是你如何領導團隊，怎麼經營團隊的關係，這是資深社工跟督導不同的重要能力。（03-1-42）

（三）從對社工的認同轉向對督導身分的認同

成為一個督導者的過程，其認同發展會隨之轉變，關注的焦點在於自己是否被他人真正認同、是否夠格成為督導者。有些受訪者提到在過渡時期會出現暫時性的認同不平衡，努力向他人證明自己的能力，顯示此時督導者的自我認同會影響其如何看待督導角色中的我。一直到對督導工作較有掌握感，提升了自我的評價，有能力形塑穩定的專業自我意象，才會消除原來對社工的認同，轉向對督導者這個新身分的認同。

我對自己有很大的懷疑，我真的可以當督導嗎？……後來是我有帶一個資深的社工，那時候他給我一個很大的回饋，他覺得我在督導過程幫了他很多，是因為他這個回饋，才讓我比較有信心我是一個督導了。（17-1-138）

你下一個決定告訴他的時候，他的接受度跟態度好像真的有不一樣，我覺得應該是我的態度也不一樣了，我自己態度不一樣，別人就會用不一樣的態度跟我互動，我自己夠堅定夠勇敢的時候，認同自己是一個督導，人家的想法就會不一樣。（05-1-114）

至於，如何確認自己是否成為一個督導者？有受訪者提到辨識的標準是較能從全局及組織面向來思考，綜整個人經驗、社工狀態和組織系統來行動。另一個重要的指標則是重新認識權力的意義，能更自在地運用督導權力，在執行權力中建構對督導專業的認同。

我覺得是視角，就是看事情的層面，還有是可以包容的廣度比較大一點，會從組織面去思考。……我在這過程學會怎麼全局地考慮這些事情，在這過程裡面比較圓融一點，那也會影響到我跟同仁之間的督導關係。（18-1-133）

我不喜歡、不敢拿 power，其實我是害怕，偷懶不想去承擔責任，就一直被社工挑戰，……實際上無論社工做了什麼，我都要負責，我才恍然大悟我需要這權力，是我解決問題需要用到的，當我不怕拿 power 之後，我才覺得自己真的是一個督導了。（20-2-168）

我從我的督導身上學到督導很重要，但有好長的時間我都覺得當督導很沒意義，都在應付一些事還有人，……我覺得是遇到這麼多事，慢慢認同這個工作的價值，督導很辛苦但絕對有它的意義在，我找到意義，就更能投入。（21-2-136）

（四）不斷分化與整合的認同轉化過程

所有受訪者都一致認為，很難以文獻中的督導發展階段來對照自己的經驗，但有些人以「譬喻」的方式來描繪成為督導者的過程，例如在處處碰壁中迷失了自己，只能透過不斷的嘗試摸索出方向。其中有兩位受訪者不約而同以「見山不是山、見山又是山」來形容督導者必須經歷見山不是山的階段，有時對督導角色有些認識，卻又發現事實上未必如此，當對督導的理解不再侷限於表面的意義，更為關注自己身為督導者的整體概念時，則有助於形成督導的專業認同。

我覺得很像在森林裡探險，我不太確定前面到底有什麼，但我會很想要往前去看一下前面發生什麼事情，可能有些地方比較陰暗，有些地方會有陽光進來，有時候可能迷路了，可能會需要找一下方向，有時又會回到對的

路上。……剛開始是懷疑跟不確定，到後來我覺得好像真的是這麼一回事了，這種感覺讓我比較認為自己是督導了。（17-1-142）

我覺得有點像是「見山不是山、見山又是山」，這個「見山是山」就是我期待中督導專業的樣貌很清楚，它就在我的前面，我好像就這樣一步一腳印地往這個地方走，那我走到那個地方後，我又覺得「見山不是山」，它怎麼跟我想像中的不一樣，好像到了山之後又發現我好像其實是在山腳下，就是那個「見山是山、見山不是山」的感覺會一直這樣反反覆覆。（16-1-88）

（五）督導功能及認同轉化的危機與轉機

在成為督導者的路途中，有少數受訪者陷入督導困境，經過多次嘗試仍無法轉化進入到下一個階段，出現轉化的危機，最終折返退回社工角色。表面上看起來這是督導功能及認同轉換的失敗，但也讓受訪者找到休養生息的空間，沒有因此放棄社工專業，並保有部分對督導專業的認同，想以資深社工的身分繼續專業的傳承。

那時我把自己想像成這個世界上已經沒有人可以幫得了我，我就只能處理掉我自己，才能夠讓這個方案有生機。……我要休息是想要從那樣的環境氛圍出來，我還是很想要做助人工作，我很怕我再也沒辦法做，這是我最害怕的事情。（01-1-132）

我實在沒辦法真的有突破，我覺得好像一直在撞牆，再這樣下去不是辦法，變成只能用離職的方式來處理。……我覺得我在督導的位子，主要是想陪伴社工，所以覺得我以一個資深的社工留在這個組織，還是可以做到陪伴新手社工、去幫他們。（03-1-59）

無論任職機構的規模大小、屬於公部門或私部門，都有人曾中途放棄督導工作。有 9 位受訪者曾回到社工角色，其中 5 位陸續返回督導位置，有一位拒絕了機構的徵詢，另外 3 位目前仍留在社工職位，但都不排斥再次擔任督導。即使當時選擇了回到社工位置，但認為這種「倒退」不全然是一種逃避，同時具有沉澱的作用，成為了另一種轉機。至於為何會重新接任督導，有一位受訪者提到，在退回社工的階段創造了反思的空間，並開始自我調整而恢復了自信，顯示了自我認同和專業認同的相關性。也有人是仍保有對專業傳承的熱情，並了解到督導角色除了責任和壓力之外，同時也擁有做事的權力和資源，於是有了目的地回任督導，以實踐自己的理想。

前一陣子有被徵詢，我是直接拒絕，我的專業自信是有的，可是在不同的時間脈絡下，有時候就是會想要停下來整理一下自己，再決定要不要去接這個位置。(02-1-42)

我覺得自己不是倒退欸，就是經過這兩三年的成長，對我自己的生命來講那是一個進步，我覺得自己已經沒有這麼執著在某一些事情上面。(01-2-143)如果我沒有再踩進來當督導，我不會知道我 ok 不 ok，我也有評估到在回頭當社工的過程，我恢復了信心，覺得做事情是遊刃有餘的。(01-2-5)

我覺得是我的潛意識裡還是想要做一些專業傳承，過去當督導的經驗告訴我，在督導的位子有更多的權力和資源可以實踐我的專業傳承藍圖，是我的使命感，所以我就來接督導，當社工可能沒辦法做到這些。(16-1-23)

三、督導功能及認同轉化的關鍵

(一) 轉化的障礙：逃避和固守慣性

在成為督導者的過程中，常會遭遇到「我所想要成為的督導者」與「我現在身為的督導者」的落差，這些自我懷疑在平日中累積，當遭遇到重大困難時就浮顯出來，感到原有的價值信念或因應模式可能會崩潰。有些受訪者無法降低不合理的自我要求、不敢輕易放下過往經驗所形塑的自我保護方式，允許個人的焦慮來理解不確定的處境，逃避讓自己確認隱微察覺的困境。

那是最痛苦的一年，最苦的是我覺得沒有成就感，會覺得我好像沒有一件事情做好的，……我很多時候沒有辦法把期待降到比較低的標準，但有時候又覺得我沒有能力做到高標準，只能做到這樣，花了很多力氣在那個矛盾裡面。(06-1-108)

那時候在那個環境下，我好像沒有辦法有太多的時間跟心力去思考到底發生了什麼，……在當時我自己也是有點逃避要整理這些事情，因為我覺得要整理起來太痛苦了。……我當時的狀況很不好，所以我也不太喜歡讓自己在處於很崩潰的狀態，我那時比較多是以事務性的處理，逃避這一些，以為這樣就會過了。(19-1-82)

從研究中發現，改變的障礙主要是對於督導角色有強烈的特定理解方式，或是當某些特定現象意義浮現時，讓督導者對於先前的理解變得模糊而不確定，挑戰了原有的信念，產生認同發展的危機。部分受訪者意識到自己需要調整，但為了維護自我價值而過度逞強，拒絕外在的協助，也有認為過去的生存策略對自己有用，堅持靠自己突破，仍以慣性行動，無法選擇不同的因應方式，陷入自我消耗的循環。

我會有一個想像在這個督導角色裡怎樣是合宜的，好像在這個地方卡住了。……有時上了督導角色時，就很像是開了自動駕駛，進到那個角色，要有那個角色的模式，好像有自動駕駛就會進入一個慣性裡面，就會一直在很僵化的狀態中走著。(01-1-71)

我用自己本能的方式去處理，但沒有處理好，又沒有有方法地學習，或者我沒有去看這些事情。……真的要克服自己原來的習慣，因為這不是我擅長的思維，我也不太喜歡這樣的思維和處理方式，我有時候像在草叢裡，我不知道怎麼走，也不知道怎樣去鏟出那些路，好不容易那些草有點除掉，發現前面有路的時候，我更不知道要往哪邊走。(08-2-07)

我那時候會一直覺得就是我沒有努力，好像我沒有努力就什麼都不是，可是努力過後沒有成效這件事又反饋到我身上，就會開始覺得怎麼做這麼多也都沒有什麼進展或狀況更糟，然後就變成一個惡性循環。(19-1-111)

(二) 轉化的開端：接納督導的有限性

從訪談中發現，每個人心中都有著理想督導的藍圖，並不斷逼迫自己成為期待中的樣子。直到受訪者在種種磨練中逐漸認清自己並非全能，接納督導的有限性，願意在理想典範與自我標準之間調整，不再將全部的重心都放在被督導者或組織之上，從放掉控制當中關注自己的需求，在自我照顧、自我充權中再次確認自己的優勢與價值。

我以前都覺得我什麼事都可以控制，可是這一兩年開始，我覺得好像有些事情不是我可以控制的，自己好像很有限，比較能去修正想要做到的理想督導，降低自己的標準，……我覺得我是從這個時候開始，越來越感覺自己是稱職的，比較不用去說服自己做督導這個工作的價值。(11-1-212)

我就發現每次我搞不定團隊的時候，常常都是我先搞不定我自己，我兩次的危機讓我覺得我越照顧好自己，我下面的人就會越舒服，我照顧好自己之後我就可以照顧他們，比較能同理他們。(09-1-62)

我覺得有一個比較大的轉變是我發現我站在督導的位置上，曾經我覺得不合理的或不夠圓滿、不夠周全的，我有很大的權力去發聲、去創立，所以從混沌中好像開了一個縫，讓我有能量開始想要在這個位子上更穩定一點，.....很神奇的是我越覺得自己像個督導，就越清楚自己的優缺點。(18-1-127)

(三) 轉化的關鍵：重新理解督導的意義

督導者在初期會覺得督導工作很有意義，想要施展抱負，投入了很多精力和時間，但接下來不斷遭遇到挫折，而會開始否定督導的意義：「為什麼要接任督導工作？為什麼要過得這麼辛苦？」但從訪談中也不時聽到：「督導是很孤單的，但只要心裡覺得有靠，就可以繼續下去(21-155)」。在困境中靠自己找回意義感並不容易，有兩位受訪者提到是得到被督導者的回饋與肯定，而增強了其轉化的信心；而有更多受訪者認為，在遭遇到重大困境時，是從專業訓練或接受督導中獲得支持與充權，逐漸接納挫折的必然性，將外在威脅視為反映個人內在衝突的關鍵，才能重新理解在督導角色中受苦的意義，從有人陪伴、支持中提升專業自信，成為加速轉化的關鍵。

我在成為督導的過程，都很需要別人的認可，這裡面好像要回答自己一個問題，我是不是一個適任的督導。我處於這樣很虛的狀態很久，一直到我的社工回饋我能夠幫助他往前進，從我身上可以學到對於服務議題有新的看法，我看到自己不再卡關，讓我可以有信心說自己是一個督導。(13-1-159)

這過程很苦，當時的外督老師幫助我怎麼去走出這個困境。那個經驗讓我好感動、好感動，因為這是我沒有過的經驗，沒有這樣被傾聽、被好好的陪伴，後來我就覺得好像開了一個新世界。.....在這種困境裡可以有一些新的理解，覺得自己還是有能力可以改變的。(09-1-30)

我再回頭看，我覺得其實前面這些很痛苦的狀況，也不是完全沒有收穫，.....特別是這個訪談，讓我有更多信心去整理中間到底發生什麼事，不會這麼樣恐懼想逃避。(19-1-180)

沒有人幫你做整理，就是用經驗法則在督導，可是哪一個元素有效、哪一個是關鍵，是不清楚的。.....專科社工師訓練給我很大的幫助，在面對內憂外患的同時，我真的不知道該怎麼做，專科的訓練給我一把武器，給我知識和覺察的力量，讓我知道可以怎麼做。(04-1-195)

社工專業很要求自我覺察，你再怎麼想忽略它，會知道這根本逃不掉，只好硬著頭皮面對。.....這些年我悟出一件事，既然受傷是必然的，我就比較能夠接受，有人說要在你的使命裡受苦，我真的很感同身受。(21-2-206)

四、小結

從「社工」到「督導者」的發展過程中，所有受訪者都經歷過從「成熟社工」到「新手督導」的落差，並在工作關係變化、科層管理與對外協調、運用督導權力及個別督導社工等方面遭遇到挑戰，此時上級主管或外部督導若過度介入，則會造成督導關係的三角議題，反而弱化了受訪者的督導功能。不過，當受訪者逐漸熟悉督導工作，不再滿足於來自行政管理的掌握感，則會開始由行政管理功能轉向專業教育功能、從科層行政處理者轉為領導管理者，而從對社工的認同轉向對督導身分的認同。

從「社工」成為「督導者」是不斷分化與整合的過程，亦會出現督導功能與認同轉化的危機，最常見的轉化障礙是自我逃避和固守慣性，有少數受訪者因無法轉化進入到下一個階段，而退回社工角色。相反地，督導者若能從督導困境中接納自己的有限性，並從專業訓練或接受督導中獲得充權，則能夠接受挫折的必然性，重新理解督導的意義，成為有助於督導功能及認同轉化的關鍵。

伍、研究討論

一、社工督導專業發展及認同轉化的經驗

無論任職機構的規模大小、屬於公部門或私部門，參與研究的督導者都呈現了相近的經驗。多數受訪者會認為自己是從「經驗」或「問題」來談論成為督導者的歷程，對督導功能、意義及認同缺乏深入的思考，較難以各種督導發展階段來對照自身的經驗，並提到常是在非正式談話中「聽說」類似的督導困境，無法確知原來其他督導者也有相近的處境與心理歷程。其次，對於督導的整體概念，表達較為清楚的是情感性面向的專業角色、情感投入及成就感，相對於結構性面向的概念則較為模糊。這都反映了社工督導的專業養成多是依循經驗法則，缺乏清楚的督導架構與知識基礎，是在且戰且走、獨自摸索中成長。

即使研究結果未清楚地展現出文獻探討中的各種督導專業發展階段，但仍較接近 Alonso (1983)、Hess (1986、1987) 提出的三階段模式，並呈現出成為社工督導的過程即是形成督導專業認同的過程。在早期初學擔任督導階段，很容易回到近似新手社工時期的發展，專業認同的建構受到被督導者和主管看法的影響較大，會依賴過去的督導或上級主管，但新手督導畢竟無法享有新手社工的特權，對於需要獨立工作備感壓力。到了中期，督導者會開始摸索社工

轉化成為督導的角色，並能認同督導與擔任社工的功能轉變，此階段的督導者自覺足以因應日常的督導工作，從獲得掌握感中提升自我評價，此時的專業認同仍來自工作上的重要他人，但受到影響的程度明顯減少，對自己督導功能的有效性與專業認同仍存有疑惑，一旦出現非常態的難題，又會詢問自己：我真的穩定了嗎？而到晚期因關鍵因素，督導者對於自己和被督導者可以有適當的覺察，能夠接受自己的限制而更為圓融，透過認同轉化，將危機化為轉機，重新理解督導的意義，而成為真正的督導者。

值得注意的是，此發展歷程並非是一路向上，而是在攻上山頂又掉到谷底間不斷來回，彷彿過了一山還有一山，充滿著身在此山中的迷惘，是在角色衝擊、失衡、調整、轉化之中朝著認同督導專業的方向前進。同時，資深的督導者不見得就處於後期的發展階段，有些人可能在某個階段停留了多年，仍未完成角色及認同的協商，甚至有些人退回了社工的位置，這些半途折返的督導者仍保有部分對督導專業的認同，不再只從社工角度思考，還是會受到督導時期

相較於文獻探討的保護性社工督導研究(汪淑媛、蘇怡如，2010；沈慶鴻，2012、2015；沈慶鴻、賴乃榕，2013)，本研究的研究對象都是欣然接受督導職務，認為受到機構的肯定，且較少談到結構性因素對其專業發展的干擾。然而，隨著時間的推進，無論是何種領域、公部門或私部門的督導，都會面臨角色功能及認同轉換的挑戰。其次，相較於「角色」面向，專業認同建立的是「意義」，本研究的督導者較能辨識的是自己如何在管理、專業教育及支持三大功能有所成長，也就是較習慣從督導「角色」的面向去檢視和發展督導的「功能」，相形之下，較少從「專業認同」面向去建立督導工作的「意義」，於是呈現出做到了督導的樣子，卻缺乏對督導專業的承諾。若只有角色功能，卻缺少專業認同感，則會出現如同保護性社工督導對督導職務的負向態度，看不到任何督導

工作的意義，此時若未獲得足夠的支持和充權，則難以度過轉化的危機，從「督導」退回到「社工」的位置。另外，汪淑媛、蘇怡如（2010）提出督導的行政功能侵蝕了教育支持功能的實務現象，本研究同樣發現社工督導在初期會偏重管理功能，不過隨著專業的發展，有些督導者會呈現出角色功能及認同轉化的特徵，包括由行政轉向專業教育功能、由科層行政處理者變成管理者，以及從對社工角色的認同轉為對督導角色的認同，可見督導的角色功能和專業認同是相互影響，角色功能的掌握有助於形成督導專業的認同，專業認同的發展則可提升督導功能的層次，而從「做督導工作」轉化成「真正的督導者」。

二、影響社工督導專業認同發展的關鍵

從「社工」成為「督導者」，不只是轉換職位而已，更像是轉入新的職業。督導的專業認同建構是一種個人化的內在歷程，但又受到外在因素的影響，是在「被專業認可」、「專業學習」及「對專業產生認同」的互動之中，發展自己是誰、準備成為什麼樣的督導，以及如何成為理想中的督導。

督導者的專業認同與個人生命經驗不可脫離，但也與「專業角色功能」緊緊扣連，也就是督導者在界定自己是不是一個好督導時，常是以外在的專業標準來看待自己，並將其內化成為自己專業認同的一部分。就如 Giddens 所言，這是社會結構內化於主體的記憶痕跡，然後主體又不自覺地帶入到其生活實踐中（Giddens, 1991）。因此，影響督導者深遠的不是外在的結構限制，而是內在的自我認同。

另一方面，從研究中可以看到，在成為督導者的過程中，會不時移位到社工角色並產生了落差，讓人出現專業發展倒退的感受，同時前述的內、外在因素又形成了一個具有自我校正、回饋功能的迴圈，但此迴圈並非穩定的狀態，

容易成為督導者的壓力來源，甚至產生破壞性的認同干擾，讓其優勢功能不再發揮作用，因而啟動慣用的生存策略，若這些生存策略失去彈性，適應力就會隨之停滯，能量的流向開始反轉，這就是最常見的轉化危機。

如同沈慶鴻、賴乃榕(2013)提出督導者的角色轉換是無法自動轉化而成，本研究同樣發現督導者的認同轉化不會自然啟動，年資與經驗的累積不代表就可提升為成熟的督導者，而是需要經過專業與自我整合的複雜過程。在轉化的過程中，督導者會在想要改變又抗拒改變間掙扎，兩種意識採取對立的立場，讓督導者感受到無所適從的壓力。此時被督導者的認可會增強督導者的自我肯定，成為轉化的助力。但若是掙扎的壓力過大，仍會讓督導者排除督導工作中有意義的部分，在此關鍵時刻，督導者最需要的是足夠的支持與督導，協助其在負向情緒及因認知重建產生的正向情緒之間建立一座橋樑(O'Connor and O'Connor, 2003)，產生介於兩者之間的生命理解，當督導者接受磨練的必然性，就願意從「無法承受的苦」朝向「可承受的苦」，讓受苦的動力引導轉化的發展，從先前的認知消退，重新理解督導的意義，究能夠從「身為督導者應該如何」轉向「我要成為什麼樣的督導者」發展。

陸、結論

本研究呈現的督導專業發展現象，雖然熟悉且常見，但多為私下分享的個人經驗，在實務中流傳而缺乏整理，尚未納入臺灣社工督導專業發展的論述之中。過往的研究也多從督導制度、組織文化、被督導者需求、接受督導經驗、督導功能或成效等面向分析，對於專業認同的探討有限。更重要的是從受訪者的回饋中，確認督導者對於專業認同相當陌生，很少思考如何從社工轉化成為

督導，認為若能提早了解專業認同的重要性，則有助於深化督導專業的發展，這是本研究最有意義的發現，並豐富了本土督導專業發展的論述。

其次，並非每個人在大學教育階段就有機會學習督導的知能，實務中的訓練就顯得格外重要，有 4 位督導者提到從未接受過督導的專門訓練，然而機構為因應「專科社會工作師分科甄審」所辦理的督導訓練，讓他們有機會接受「連續六個月之專科社會工作督導訓練或連續六個月至三年內累計時數達一百五十小時之專科社會工作督導訓練」，此項有系統且以培養督導者為目標的訓練，為他們建立起督導的架構，覺察自己的發展轉化困境，不再只歸咎於是組織或被督導者的問題，並從訓練講師或外部督導身上獲得深度的支持，進而有勇氣面對督導工作的挑戰，找回擔任督導的意義。由此可知，督導者和社工一樣，都有接受督導的需求，但多數主管往往假定督導者可以自行完成轉化，長期以來機構與督導者都偏重於知識和技巧的學習，忽略了督導專業認同的重要性，造成了角色及認同轉化的障礙。

目前政府部門規劃的各種社工人員分級訓練中，督導訓練的比重仍是偏低，對於督導的資格及專業訓練標準，多屬於建議、鼓勵性質，若未符合標準，並不會影響督導的資格。加上督導者的差異性大，各縣市提供督導的專業支持也有差距，導致現有訓練無法滿足督導者的需求。另外，社工專業組織也建有督導專業訓練或服務平台，所推動的督導培訓具有專業性，但若要能真正發揮其成效，最重要的是需重視「專業認同」的關鍵作用。本研究建議由衛福部提供專職人力和經費，委託社工專業組織整合現有的督導訓練，以督導者為中心，為其量身規劃一套完整的訓練計畫，並緊扣著督導「角色及認同轉化」，來規劃強化管理、教育、支持功能的督導養成訓練。

為能聚焦及深入分析，本研究主要呈現兒少、婦女、家庭及醫療領域的督導經驗，未擴及其他領域，且僅以督導者為研究主體，未納入被督導者、機構

主管或外部督導的觀點來探討社工督導的困境與發展，此為本研究的限制。在此限制之下，本研究仍盡力整理出臺灣社工督導專業發展的特色與影響關鍵，希望能協助督導者對遭遇的轉化困境、引發的生存模式及因應策略，有更貼近現實的理解，在成為督導的過程能夠覺察和選擇。同時，更期待機構管理階層能了解督導的認同轉化無法自動完成，需從根本層面支持督導者，協助其在困境之中創造著力之處，以發展對督導專業的認同，從投入培養督導人才開始，為社工專業的永續發展共同努力。

參考文獻

- 王麗容（1980）。〈我國社會工作人員專業認同與專業滿足之研究〉。《社區發展季刊》，12，38-48。（Wang, Lih-Rong (1980). A Study on Professional Identity and Professional Satisfaction among Social Workers in Taiwan. *Community Development Journal (Quarterly)*, 12, 38-48.）
- 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（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》，24，43-78。（Shen, Ching-Hung (2012). Exploring Left Unsaid Supervised Experiences of Social Workers in Domestic Violence Treatment. *Soochow Journal of Social Work*, 24, 43-78.）
- 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.）
- 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.)

林佩瑾 (2023) 。〈臺灣社會工作督導實務之初探：比較被督者、督導者以及主管之觀點〉。《社會工作實務與研究學刊》，13，39-70。(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, 39-70.)

林萬億 (2006) 。《當代社會工作：理論與方法》。臺北：五南圖書公司。(Lin, Wan-I (2005). *Contemporary Social Work: Theory and Method*. Taipei: Wu Nan.)

邱汝娜、李明德 (2005) 。〈政府社會工作人員制度的起初：參與者的回憶〉。《社區發展季刊》，109，136-141。(Chiu, Ju-Na and Ming-Te Li (2005). The Beginnings of the Government Social Worker System: Memories of Participants. *Community Development Journal (Quarterly)*, 109, 136-141.)

張如杏、李俐俐、陳韻如 (2019) 。〈心理衛生專科社工師督導教學訓練計畫執行與成效〉。《社會工作實務與研究學刊》，6，1-22。(Chang, Ju-Hsing, Li-Li Lee and Yun-Ju Chen (2019). Mental Health Social Worker Supervises a Teaching and Training Plan and Presents its Effectiveness. *Journal of Social work Practice and Research*, 6, 1-22.)

莫藜藜 (2007) 。〈臺灣社會工作學科教育的發展與變革的需求〉。《社區發展季刊》，120，30-47。(Mo, L.-L (2007). The Needs for the Development and Reform of Social Work Education in Taiwan. *Community Development Journal (Quarterly)*, 120, 30-47.)

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 Chan (2016). Social Work Supervision under Risk Management. *Social Policy & Social Work*, 20(2), 1-41.）

陳玟如（2022）。〈受督者、機構與外聘督導的共舞：初探臺灣小型社福機構引入外督資源之成效評量與合作經驗〉。《社會政策與社會工作學刊》，26（1），45-88。（Chen, Wen-Ju (2022). In between- The Supervision Evaluation and Collaborative Experience of Supervisees, Small NGOs, and External Supervisors in Taiwan. *Social Policy & Social Work*, 26(1), 45-88.）

游美貴、廖明鈺（2021）。〈建構保護性社會工作實務督導指標之初探研究〉。《社會政策與社會工作學刊》，25（1），1-48。（Yu, Mei-Kuei and Min-Yu Liao (2021). A Preliminary Study on the Construction of Practice Supervision Standards in Protective Social Work. *Social Policy & Social Work*, 25(1), 1-48.）

萬育維、賴資雯（1996）。〈專業認同與工作滿意之間的關係探討—以從事兒童保護社會工作人員為例〉。《東吳社會工作學報》，2，305-331。（Wane, Yuwei and Tzu-wen Lai (1996). The Relationships between Professional Identification and Job Satisfaction--An Example of Child Protection Social Workers. *Soochow Journal of Social Work*, 2, 305-331.）

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.）

- 蕭文高 (2023)。〈社區照顧關懷據點督導人員之專業角色壓力與職能需求〉。
臺大社會工作學刊, 48, 115-155。 (Hsiao, Wen-Kao (2023). Role Stress and
Competency Requirements of Community Caring Center's Supervisors. *NTU
Social Work Review*, 48, 115-155.)
- 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模式
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.)
- 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)，47-107。 (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), 47-107.)
- 韓麗年、游美貴 (2019)。〈尋找消權與充權的距離：醫務社會工作者於督導
過程充權經驗之研究〉。《社會政策與社會工作學刊》，23(2)，91-136。
(Han, Li-Nien and Mei-Kuei Yu (2019). Seeking the Distance between
Disempowerment and Empowerment: Research on the Experiences of
Empowerment during the Supervision for the Medical Social Workers. *Social
Policy & Social Work*, 23(2), 91-136.)
- Alonso, A. (1983). A Developmental Theory of Psychodynamic Supervision. *The
Clinical Supervisor*, 1(3), 23-36.

Barker, R. L. (Ed.) (1995). *The Social Work Dictionary*. Washington DC, SUA: NASW Press.

Beddoe, L. (2010). Surveillance or Reflection: Professional Supervision in 'the Risk Society'. *British Journal of Social Work*, 40(4), 1279-1296.

Bernard, J. M. and R. K. Goodyear (2004). *Fundamentals of Clinical Supervision (3rd Eds.)*. Boston: Allyn & Bacon.

Brott, P. E. and J. E. Myers (1999). Development of a Professional School Counselor Identity: A Grounded Theory. *Professional School Counseling*, 2(5), 339-348.

Bruss, K. V. and M. Kopala (1993). Graduate School Training in Psychology: Its Impact upon the Development of Professional Identity. *Psychotherapy: Theory, Research, Practice, Training*, 30(4), 685-691.

Burton, S., S. A. Boschmans and C. Hoelson (2013). Self-perceived Professional Identity of Pharmacy Educators in South Africa. *American Journal of Pharmaceutical Education*, 77(10), 210-218.

Caspi, J. and W. J. Reid (2002). *Educational Supervision in Social Work: A Task-centered Model for Field Instruction and Staff Development*. New York: Columbia University Press.

Castells, M. (1997). *The Power of Identity*. Oxford: Blackwell.

Cousins, C. (2004). Becoming a Social Work Supervisor: A Significant Role Transition. *Australian Social Work*, 57(2), 175-185.

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

- Egan R., J. Maidment and M. Connolly (2016). Who is Watching Whom? Surveillance in Australian Social Work Supervision. *British Journal of Social Work*, 46, 1617-1635.
- Engelbrecht, L. (2013). Social Work Supervision Policies and Frameworks: Playing Notes or Making Music? *Social Work/ Maatskaplike Werk*, 49(4), 456-468.
- Giddens, A. (1991). *Modernity and Self Identity: Self and Society in the Late Modern Age*. Cambridge: Polity Press.
- Heid, L. (1998). Supervisor Development Across the Professional Lifespan. *The Clinical Supervisor*, 16(2), 139-152.
- Hess, A. K. (1986). Growth in Supervision: Stages of Supervisee and Supervisor Development. *The Clinical Supervisor*, 4(1-2), 51-67.
- Hess, A.K. (1987). Psychotherapy Supervision: Stages, Buber, and a Theory of Relationship. *Professional Psychology: Research and Practice*, 18(3), 251-259.
- Kadushin, A. and D. Harkness (2014). *Supervision in Social Work (5th Eds.)*. NY: Columbia University Press.
- Mead, G. J. (1934). *Mind, Self and Society*. Chicago: University of Chicago Press.
- Mizrahi, T. and L. E. Davis (Eds.) (2008). *Encyclopedia of Social Work (20th Eds.)*. NY: National Association of Social Workers and Oxford University Press.
- National Association of Social Workers (NASW) (2013). *Best Practice Standards in Social Work Supervision*. Washington. DC: National Association of Social Workers.

- O'Connor, R. C. and D. B. O'Connor (2003). Predicting Hopelessness and Psychological Distress: The Role of Perfectionism and Coping. *Journal of Counseling Psychology*, 50(3), 362–372.
- Schaefer, R. T. and R. P. Lamm (1997). *Sociology: A Brief Introduction (2nd Eds.)*. NY: McGraw Hill.
- Stoltenberg, C. D. and U. Delworth (1987). *Supervising Counselors and Therapists*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Tsui, M.S. (2005). *Social Work Supervision: Contexts and Concepts*. New Delhi: Sage.
- Watkins, C. E., Jr. (1990). Development of the Psychotherapy Supervisor. *Psychotherapy: Theory, Research, Practice, Training*, 27(4), 553-560.
- Wiles, F. (2013). 'Not Easily Put into a Box': Constructing Professional Identity. *Social Work Education*, 32(7), 854-866.