

東海大學社會工作學系碩士論文

指導教授：曾華源教授

中部地區社會工作督導角色關係焦慮、督導風格與權力運用策略之
相關性研究

The study of the Relationship among Supervisory
Role' s Anxiety, Supervisory Style, Power Tactics in
Social Work Supervision

研究生：梁汕禎

中華民國一〇四年六月

東海大學社會工作學系碩士論文

指導教授：曾華源教授

中部地區社會工作督導角色關係焦慮、督導風格與權力運用策略之
相關性研究

The study of the Relationship among Supervisory
Role' s Anxiety, Supervisory Style, Power Tactics in
Social Work Supervision

研究生：梁汕禎

中華民國一〇四年六月

東海大學社會工作學系碩士班

研究生 梁汕禎 碩士學位論文

中部地區社會工作督導角色關係焦慮、督導風格
與權力運用策略之相關性研究

業經審查及口試合格

論文審查及口試委員

指導教授：	曾華海	104年5月4日
審查教授：	胡碧雯	104年1月22日
審查教授：	鄭鳳亭	104年1月22日
系主任：	劉珠利	104年6月17日

致 謝

呼~~~終於走到這一步了!!給自己拍拍手~~~

回想從頭，原本以為應該有千言萬語想要憤怒的抱怨或興奮的分享，但腦海中卻只剩下隻字片語。再次證明自己確實不是一個會記取教訓的人，也因為這樣我願意一直接受挑戰，感謝上天給我這樣的恩賜。

這一路走來，最應該感謝的是我的爸爸-梁慶安，我忘不了當我跟他說我要到東海念研究所時，他從電話中傳來開心的恭賀聲，也是我最後努力的動力，我想讓他在天上看到，汕禎辦到了。我的媽媽-李月年，她則剛好相反，第一句話便是「我不是叫妳不要去」，我知道她是擔心我需要同時兼顧工作與課業的辛苦。還有其他的家人，雖然沒有刻意卻也在閒聊中關心著我是否負荷過重，當然也要感謝 my dear sister，總是下班後還要趕回家煮飯，平常家裡的家事也都一手包辦，包容我這個下班還不回家，回家躲在房間的姐姐。

當然，我可以完成這一本論文，我的指導教授-曾華源老師功不可沒，每每看著他雖然身體不舒服，可是總是掛心著我們的論文，印象最深的一次是他竟然從榮總的急診室辦出院後，趕到學校跟我 meeting，當時的我真的無地自容，沒有再多的言語可以表達我的愧疚跟擔心。也謝謝他一番嚴厲的責備讓我緊起直追，才能在今天可以著手寫謝誌。還有我口委鄭夙芬老師、胡慧嫻老師，在口試時給我許多的建議，甚至也發現我潛在的個性特質，給我一些提醒。

最後，謝謝那些總是陪伴在我身邊的小天使-靜宜大學社會工作與兒童少年福利學系張秀玉老師、服務隊的青蘋果家族、伊甸基金會的李瓊瑤主任和其他同工、還有陪著我念完研究所的同學柔佳、怡慧、騰翔、小短、雅玲、小綿、佩璇、思雅、茹庭、玉燕、欣諭、文勸、文玲，因為你們我才可以在失望氣餒中，繼續往前。也謝謝填寫問卷的督導們，因為你們我才可以完成這本論文。

哈哈~~~真的完成囉!!

梁汕禎 2015 年 4 月

論文名稱	中部地區社會工作督導角色關係焦慮、督導風格與權力運用策略之相關性研究		
校所組別	東海大學社會工作學系碩士班	頁數：150	
畢業時間	一百零四年第二學期	提要別	碩士學位論文摘要
研究生	梁汕禎	指導教授	曾華源

論文摘要：

社會工作督導者是影響社會工作者工作滿意度與服務品質的重要因素之一。社會工作督導者運用適當的權力策略，以影響受督導者的服務效能。影響督導者權力運用策略的因素很多，除了個人基本特性外，還包含督導者與受督導者的關係(supervisor-workers)與督導者個人在受到文化背景、養成教育及組織機構的環境氛圍等因素所形塑出的個人風格。故本研究旨在探討中部地區社會工作督導者角色關係焦慮、督導風格與權力運用策略之相關性。

本研究採立意取樣，針對中部地區私部門之社會工作督導者進行問卷調查。共寄出 149 份問卷。回收 135 份；有效問卷 122 份，回收率 88.5%。研究結果與發現如下：

一、背景資料部分

受訪者大多數為女性；平均年齡為 38 歲；從事社會工作總年資平均為 13 年、擔任社會工作者平均年資為 8 年、擔任督導者平均年資為 5.5 年、在目前單位平均年資為接近 12 年；多數為大學畢業之社會工作學系、尚未取得社會工作師證照者稍多。督導方式以每月提供一次個別督導及團體督導者為多；督導人數多數為 1-6 人；督導者九成以上可在受督導者提出工作困難時立即給予回應；受督導者多數為年資有 1 年以上之社工員。組織機構背景以財團法人；位於台中市；基督教機構為多。

二、角色關係焦慮

中部地區社會工作督導者角色關係焦慮以角色功能最高，其次是督導關係，最低為組織制度。顯示督導者對於自己角色上應發揮的監督、考核、管理、協調…等功能，及與受督導者間的督導關係之焦慮感較高。

三、督導風格

中部地區社會工作督導者督導風格以人際取向為多。顯示督導者較考量員工士氣、滿意度及員工情緒狀態及想法，並重視員工參與決策。

四、權力運用策略

中部地區社會工作督導者權力運用策略以協商取向最高，其次是獎勵取向，最低為情感取向。顯示督導者以與受督導者討論、協調以達成共識或以獎勵的方式以讓受督導者可以被自己所影響。

五、不同督導者對於角色關係焦慮、督導風格及權力運用策略具有差異性及相關性。

六、越偏向人際取向的督導風格，則角色關係焦慮之程度越高。

七、不同督導風格會影響權力運用策略的選擇。

八、角色關係焦慮之程度越高，則較不會採取控制取向之權力運用策略。

九、部分個人背景變項與督導風格對於權力運用策略有預測力。

根據研究發現，提出以下建議：

一、對督導者本身部分，需要提升自己對於運用權力的反思與自覺能力，並承認及接受自己運用權力，也向受督導者坦承自己的焦慮與不足。

二、對機構督導制度部分，需要重視督導者的職前訓練及建立督導的督導制度。

三、對社會工作督導教育部分，可在學校開立系統性的督導課程。

關鍵字：社會工作督導者、角色關係焦慮、督導風格、權力運用策略

Abstract

Part of influence on social worker's job satisfaction and service quality are power tactics of supervisor who may affected by own personality, culture background, educational development, relationship of supervisor-worker and agency policies and procedures. Therefore, the purpose of the study is to explore the correlation among relational anxiety, supervisory style and power tactics using of supervisors in the middle of Taiwan.

Subjects were recruited from private sector's supervisors located in the middle of Taiwan by using purposive sampling . A total of 149 questionnaires were distributed by mailing and 135 were collected, among which 122 were valid questionnaires with a recall rate of 88.5%.

The research results and findings are listed as follows :

1. Subjects background information: Gender mostly women, average age of the subjects is 38 years old, averagely having 13 years of service, 8 years social worker experiences, 5.5 years been supervisors as well as having nearly 12 years working experience in the current agency.
2. The relational anxiety of supervisor from high to low is the function of supervisory role, relationship of supervisory and organization system which have related to role of assessment, management, coordination and the supervisory relationship between supervisors-supervisee.
3. Most of supervisory style is relationship-oriented. This shows that supervisors consider supervisee's morale, satisfaction, emotional state, thoughts, and participate in decision making more .
4. Using power tactics in supervisory higher to low is discussing power, reward power and ingratiation power. By using discussing, consulting and rewarding influence skills to influence supervisees.
5. Significant difference and relationship among relational anxiety, supervisory style and power tactics.
6. More relationship-oriented supervisory style then higher relational anxiety.
7. More relationship-oriented supervisory style then higher relational anxiety.
8. More relational anxiety then lower control power.

9. Part of personal data and supervisory style show predictive power upon power tactics.

According to findings, the researcher proposed the pedagogical implication for supervisory, the supervisory system of organization and education of social worker supervisory.

1. Personal part: Supervisors could promote self-reflection and self-discovery abilities in using power as well as admits own shortage and anxiety during supervisory process.
2. Supervisory System: Vestibule training and clinical supervisory ladder should be built.
3. Social work Education: Systematic social work supervision course could hold at school.

Key words: social work supervisor 、 relational anxiety 、 supervisory style 、 power tactics.

目 錄

第一章	緒論	1
第一節	研究問題陳述	1
第二節	研究動機與目的	6
第三節	名詞釋義	8
第二章	文獻探討	9
第一節	社會工作督導者的功能與重要性	9
第二節	督導角色關係焦慮之內涵	15
第三節	督導風格之內涵	26
第四節	督導者權力運用策略之內涵	33
第五節	督導角色關係焦慮、督導風格與權力運用策略之關係	40
第三章	研究方法	43
第一節	研究架構與假設	44
第二節	研究對象與抽樣方法	46
第三節	研究測量工具設計	47
第四節	資料蒐集與分析方法	57
第五節	研究倫理	58
第四章	研究結果分析	61
第一節	中部地區社會工作督導者個人背景之描述	62
第二節	中部地區社會工作督導者角色關係焦慮、督導風格與權力運用策略之描述	68
第三節	中部地區社會工作督導者個人資料與角色關係焦慮之差異分析	77
第四節	中部地區社會工作督導者個人資料與督導風格之差異分析	91
第五節	中部地區社會工作督導者個人資料與權力運用策略之差異分析	100
第六節	中部地區社會工作督導者個人資料與角色關係焦慮、督導風格與權力運用策略之差異分析摘要	114
第七節	中部地區社會工作督導者個人資料與角色關係焦慮、督導風格與權力運用策略之相關分析	117
第八節	中部地區社會工作督導者角色關係焦慮、督導風格與權力運用策略之迴歸分析	119
第五章	結論與建議	125
第一節	結論與討論	127
第二節	建議	136
第三節	研究限制與未來研究建議	140
參考書目		142
附錄	研究問卷	147

表目錄

表 2-1-1	社會工作督導者定義	10
表 2-4-1	權力運用策略整理	39
表 3-2-1	問卷發放與回收情形統計	46
表 3-3-1	量表之信度考驗及配合因素分析挑題結果	52
表 3-3-2	角色關係焦慮量表之因素分析與及 Cronbach' s Alpha 值摘要表	53
表 3-3-3	督導風格量表之因素分析與及 Cronbach' s Alpha 值摘要表	54
表 3-3-4	權力運用策略量表之因素分析與及 Cronbach' s Alpha 值摘要表	55
表 4-1-1	中部地區社會工作督導者個人資料之次數分配與百分比統計表	64
表 4-1-2	中部地區社會工作督導者督導方式之次數分配與百分比統計表	66
表 4-1-3	中部地區社會工作督導者組織機構基本資料次數分配與百分比統計表	67
表 4-2-1	中部地區社會工作督導者角色關係焦慮各題次數分配與百分比統計	71
表 4-2-2	中部地區社會工作督導者督導風格各題次數分配與百分比統計	73
表 4-2-3	中部地區社會工作督導者權力運用策略各題次數分配與百分比統計	76
表 4-3-1	性別對於角色關係焦慮的獨立樣本 T 檢定	78
表 4-3-2-1	擔任社工員年資對角色關係焦慮的人數、平均數與標準差	78
表 4-3-2-2	擔任社工員年資對角色關係焦慮的單因子變異數分析	79
表 4-3-3	學歷對於角色關係焦慮的獨立樣本 T 檢定	79
表 4-3-4-1	年齡對角色關係焦慮的人數、平均數與標準差	80
表 4-3-4-2	年齡對角色關係焦慮的單因子變異數分析	80
表 4-3-5-1	從事社會工作總年資對角色關係焦慮的人數、平均數與標準差	81
表 4-3-5-2	從事社會工作總年資對角色關係焦慮的單因子變異數分析	81
表 4-3-6-1	目前單位到職年資對角色關係焦慮的人數、平均數與標準差	82
表 4-3-6-2	目前單位到職年資對角色關係焦慮的單因子變異數分析	82
表 4-3-7-1	擔任社會工作督導年資對角色關係焦慮的人數、平均數與標準差	83
表 4-3-7-2	擔任社會工作督導年資對角色關係焦慮的單因子變異數分析	83
表 4-3-8	最高學歷畢業科系對於角色關係焦慮的獨立樣本 T 檢定	84
表 4-3-9	是否考取社工師證照對於角色關係焦慮的獨立樣本 T 檢定	84
表 4-3-10	督導人數對於角色關係焦慮的獨立樣本 T 檢定	85
表 4-3-11	每個月個別督導次數對於角色關係焦慮的獨立樣本 T 檢定	86
表 4-3-12	每個月團體督導次數對於角色關係焦慮的獨立樣本 T 檢定	86
表 4-3-13	是否有 1 年以下年資的受督導者對於角色關係焦慮的獨立樣本 T 檢定	87
表 4-3-14	是否有 1-3 年資的受督導者對於角色關係焦慮的獨立樣本 T 檢定	87
表 4-3-15	是否有 3 年以上年資的受督導者對於角色關係焦慮的獨立樣本 T 檢定	87
表 4-3-16	受督導者提出工作困難時，是否立即給予回應對於角色關係焦慮的獨立樣本 T 檢定	88
表 4-3-17-1	組織宗教背景對角色關係焦慮的人數、平均數與標準差	88

表 4-3-17-2	組織宗教背景對角色關係焦慮的單因子變異數分析	89
表 4-3-18	組織所在縣市對於角色關係焦慮的獨立樣本 T 檢定	90
表 4-3-19	組織屬性對於角色關係焦慮的獨立樣本 T 檢定	90
表 4-4-1	是否考取社工師證照對於督導風格的獨立樣本 T 檢定	91
表 4-4-2-1	擔任社工員年資對督導風格的人數、平均數與標準差	91
表 4-4-2-2	擔任社工員年資對督導風格的單因子變異數分析	92
表 4-4-3	性別對於督導風格的獨立樣本 T 檢定	93
表 4-4-4-1	年齡對督導風格的人數、平均數與標準差	93
表 4-4-4-2	年齡對督導風格的單因子變異數分析	93
表 4-4-5-1	從事社會工作總年資對督導風格的人數、平均數與標準差	93
表 4-4-5-2	從事社會工作總年資對督導風格的單因子變異數分析	94
表 4-4-6-1	目前單位到職年資對督導風格的人數、平均數與標準差	94
表 4-4-6-2	目前單位到職年資對督導風格的單因子變異數分析	94
表 4-4-7-1	擔任社會工作督導年資對督導風格的人數、平均數與標準差	94
表 4-4-7-2	擔任社會工作督導年資對督導風格的單因子變異數分析	95
表 4-4-8	學歷對於督導風格的獨立樣本 T 檢定	95
表 4-4-9	科系對於督導風格的獨立樣本 T 檢定	95
表 4-4-10	每月個別督導次數對於督導風格的獨立樣本 T 檢定	97
表 4-4-11	每月團體督導次數對於督導風格的獨立樣本 T 檢定	97
表 4-4-12	是否有受督導者年資在 1 年以下對於督導風格的獨立樣本 T 檢定	97
表 4-4-13	是否有 1-3 年年資的受督導者對於督導風格的獨立樣本 T 檢定	97
表 4-4-14	是否有受督導者年資在 3 年以上對於督導風格的獨立樣本 T 檢定	97
表 4-4-15	督導人數對於督導風格的獨立樣本 T 檢定	98
表 4-4-16	受督導者提出工作困難時，是否立即回應對於督導風格的獨立樣本 T 檢定	98
表 4-4-17	組織所在縣市對於督導風格的獨立樣本 T 檢定	98
表 4-4-18-1	組織宗教背景對於督導風格的人數、平均數與標準差	99
表 4-4-18-2	組織宗教背景對於督導風格的單因子變異數分析	99
表 4-4-19	組織屬性對於督導風格的獨立樣本 T 檢定	99
表 4-5-1-1	從事社會工作總年資對於權力運用策略的人數、平均數與標準差	101
表 4-5-1-2	從事社會工作總年資對於權力運用策略的單因子變異數分析	101
表 4-5-2-1	目前單位到職年資對於權力運用策略的人數、平均數與標準差	101
表 4-5-2-2	目前單位到職年資對於權力運用策略的單因子變異數分析	102
表 4-5-3-1	擔任社工員年資對於權力運用策略的人數、平均數與標準差	102
表 4-5-3-2	擔任社工員年資對於權力運用策略的單因子變異數分析	103
表 4-5-4	學歷對於權力運用策略的獨立樣本 T 檢定	103
表 4-5-5	性別對於權力運用策略的獨立樣本 T 檢定	104
表 4-5-6-1	年齡對於權力運用策略的人數、平均數與標準差	105

表 4-5-6-2	年齡對於權力運用策略的單因子變異數分析·····	105
表 4-5-7-1	擔任社會工作督導年資對於權力運用策略的人數、平均數與標準差··	105
表 4-5-7-2	擔任社會工作督導年資對於權力運用策略的單因子變異數分析·····	106
表 4-5-8	最高學歷畢業科系對於權力運用策略的獨立樣本 T 檢定·····	106
表 4-5-9	是否考取社工師證照對於權力運用策略的獨立樣本 T 檢定·····	106
表 4-5-10	每月個別督導次數對於權力運用策略的獨立樣本 T 檢定·····	108
表 4-5-11	每月團體督導次數對於權力運用策略的獨立樣本 T 檢定·····	108
表 4-5-12	督導人數對於權力運用策略的獨立樣本 T 檢定·····	109
表 4-5-13	是否有受督導者年資在 1 年以下對於權力運用策略的獨立樣本 T 檢定	109
表 4-5-14	是否有 1-3 年年資的受督導者對於權力運用策略的獨立樣本 T 檢定··	109
表 4-5-15	是否有受督導者年資在 3 年以上對於權力運用策略的獨立樣本 T 檢定	109
表 4-5-16	受督導者提出工作困難時，是否立即回應對於督導風格的獨立樣本 T 檢定·····	110
表 4-5-17	組織所在縣市對於權力運用策略的獨立樣本 T 檢定·····	111
表 4-5-18	組織屬性對於權力運用策略的獨立樣本 T 檢定·····	111
表 4-5-19-1	組織宗教背景對於權力運用策略的人數、平均數與標準差·····	111
表 4-5-19-2	組織宗教背景對於權力運用策略的單因子變異數分析·····	112
表 4-5-20	中部地區社會工作督導者基本資料與權力運用策略之雙因子變異數分 析·····	113
表 4-6-1	中部地區社會工作督導者個人資料與角色關係焦慮、督導風格與權力 運用策略之差異分析摘要表·····	116
表 4-7-1	角色關係焦慮與督導風格之相關分析·····	117
表 4-7-2	督導風格與權力運用策略之相關分析·····	118
表 4-7-3	角色關係焦慮與權力運用策略之相關分析·····	118
表 4-8-1	影響中部地區社會工作督導者權力運用策略的權力取向之逐步迴歸分 析摘要表·····	119
表 4-8-2	影響中部地區社會工作督導者權力運用策略的獎勵取向之逐步迴歸分 析摘要表·····	120
表 4-8-3	影響中部地區社會工作督導者權力運用策略的協商取向之逐步迴歸分 析摘要表·····	121
表 4-8-4	影響中部地區社會工作督導者權力運用策略之逐步迴歸分析摘要表··	121
表 4-8-5	情感取向與獎勵取向之逐步回歸分析·····	122
表 4-8-6	權力取向與情感取向之逐步回歸分析·····	122
表 4-8-7	獎勵取向與協商取向之逐步回歸分析·····	123
表 4-8-8	情感取向與協商取向之逐步回歸分析·····	123
表 4-8-9	權力取向與獎勵取向之逐步回歸分析·····	124
表 4-8-10	權力取向與協商取向之逐步回歸分析·····	124

圖目錄

圖 2-3-1	俄亥俄學派的兩層面督導模式.....	28
圖 2-3-2	Blake & Mouton 的管理格局圖.....	29
圖 2-4-1	Penman(1980)涉入與權力關係模式.....	35
圖 2-4-2	Jennifer C. Davidson(2005) 權力與涉入關係模式.....	36
圖 3-1-1	修正前研究架構圖.....	44
圖 3-3-1	修正後研究架構圖.....	56

第一章 緒論

第一節 研究問題陳述

社會工作督導者（social work supervisor）是社會工作者工作滿意度及服務成效的重要影響因素（陳秋山譯，2008）。社會工作者對於工作滿意度高，則自然留職率便會提升，也可以累積更多自己的實務經驗，持續提供給服務使用者有系統且有品質的服務。助人的工作是一個生命影響生命的過程，社會工作者必須透過不斷的服務經驗去累積自己的生命厚度，以承載及更深刻的理解服務使用者的生命歷程。

而這個服務經驗累積的過程，社會工作者需要有一個接受過充分專業教育、豐富實務經驗、對督導知識和技術有深入認識，且有充份社會責任的督導者引導與協助（黃源協，2003），督導者透過專業的督導過程來幫助受督導者（social work supervisee）在專業上更加成長，也發揮受督導者潛能。在這個督導的過程，督導者的權力運用扮演催化的角色，督導者可透過自身權力影響或要求受督導者，也就是運用權力策略（power tactics）以使其服務行為更加符合督導者或機構組織的要求或期待。一般而言，督導者的權力包含來自於組織所賦予角色地位的職權與督導者本身的專業能力或個人特質所形成的影響力（陳秋山譯，2008）。不管是職權或影響力，都是督導者與受督導者兩者間的角色所共同形塑出的權力，而受督導者的行為也因此需要有所改變。

鄭逸驊（1999）的研究指出社工員常認為督導者是給予面質、要求工作、督導角色不清及有矛盾情感的人。督導者因為角色所帶給他人的刻板印象包括監督工作、批評、要求及有權力的…等。也因著上述的印象，讓許多督導者在角色的執行或角色認同上感到焦慮和擔心，尤其是社會工作的環境與養成背景裡是重視

關係和諧與良性溝通，對於許多督導者而言確實是一件令人掙扎的事。一個督導者所扮演的角色是多元的，這些不同的角色則因著與受督導者、上層主管、服務使用者、資源單位的相對位置、身分位階、社會所賦予的行為規範與期待的不同，而形成不同的行為特徵（簡春安，2010）。這些角色可能包含執行者、管理者、示範者、教育者、協調者、整合者…等。當這些角色同時出現在一個人身上時，便可能出現角色衝突（陳錦棠，2012），並進而產生個體的角色關係焦慮（relational anxiety）。Rizzo 等人（1970）認為角色衝突可能是因為矛盾的外在組織制度、督導者內在自我角色價值的矛盾、內部層級要求的矛盾、角色超負荷及角色間的行為矛盾等。Tsui（1997）也指出督導者的角色衝突是其焦慮來源之一，這將使督導者在督導角色的發揮因為陷入與受督導者角色關係的焦慮中而受到限制，影響督導品質。

督導者因為組織文化的氛圍與要求、自己的教育養成背景、性格、與受督導者的互動..等因素相互影響，形塑出不同的督導風格（supervisory style）。督導風格是指個人一種習慣化的督導方式，意即督導者在履行功能時慣常的型態與方式（陳慧媚，2008），是一個有較強個人化的態度與行為，不同的個體有著不同的風格，影響與他人的互動與執行決策的方式。一些專家學者（弓海旺、盛欣譯，1988；李青芬，1994；黃源協，1999；鄭佩芬，2000；呂學榮，2007；李錦棠，2012）將督導的相關理論分為特質理論（trait theory）、行為理論（behavior theory）及權變理論（contingency theory）。特質理論傾向督導風格是與生俱來的（Shelly & Locke，1991）；行為理論則認為可透過後天訓練而成（Kurt Lewin，1930）；最後權變理論則認為還需要將督導者與受督導者的互動及情境因素加以考量（Fiedler，1974）。研究者在社會工作實務場域中，發現督導者受到個人特質、機構組織文化、專業背景、擁有的權力大小…等不同因素的影響，運用不同的方法在實踐自己的督導角色。有的督導者像個溫暖的大姐姐或媽媽，對受督導者總是噓寒問暖，不敢給予太嚴厲的指正，深怕受督導者在督導過程中有受傷的感

覺，總用溫和的語氣，提供自己的建議給受督導者參考，對於受督導者的日常生活也很關心，也會在私下互相幫忙、有很多交集；也有些督導者在工作上極力的建立應有的工作流程，期待每個受督導者都可以遵守工作手冊的規定，凡事公事公辦，透過流程的規範讓工作的成效可以更加被掌握；有的督導者會嚴格的要求受督導的工作內容，將工作與私人關係嚴明的劃分清楚，讓人明顯的感受到上司與下屬的關係；也有的督導者一直給受督導者自己是決策者，受督導者只要聽從指示即可的觀念。到底是什麼原因影響督導者用不同的方式來執行自己的督導角色功能？督導者如果對於自己的角色任務產生懷疑或不確定感，是否會影響督導者權力策略的選擇？不同的督導風格；如溫暖、關心生活的大姐姐或嚴格要求工作任務是否與督導者的權力運用有關係？

每個督導者在成為督導者的那一天起，就已經接受了複雜的人際關係與工作技巧的挑戰（徐明心、何會成，2003）。督導者的任務是協助受督導者獲得適切且有品質的服務，因此會運用不同的方式讓受督導者的專業知能與工作技巧更加提升，也對於助人工作更有使命感。督導者被機構賦予權力，以傳授專業服務的知識和技術，增進受督導者的專業技巧，充分發揮其才能，確保機構政策的實現與提升服務使用者的服務品質（黃源協，2003）。而究竟督導者的所使用的權力有哪些類型？督導者在選擇權力類型時，是否受到其他因素的影響？是本研究期待回答的問題。

Kadushin（1985）提出督導者的角色功能包含行政性、教育性及支持性，也就是說督導者的角色任務的期待包含行政性的如招募、工作安排、工作協調、服務品質管理與監督、工作流程確立等；教育性的則是協助受督導者將專業與實務工作結合、學習專業自我等；支持性功能則是降低受督導者來自工作壓力的干擾，以提升工作效率。督導者如果將支持性功能視為唯一目標，則可能過分看重受督導者的情緒照顧，如果過於強調行政性、教育性功能，則將影響工作效能與品質（曾華源，2009）。督導者對於自己角色功能的認知和角色扮演與督導者與

受督導者間的互動關係有關連？督導的三元素包含督導者、受督導者與兩人間的互動（莫藜藜，2002），雙方互動是緊密的，且彼此影響、相互作用。因這上述的角色功能，督導者有責任帶領著受督導者成為一個更好的工作者。

但是，督導關係似乎不如想像的順暢。督導者在督導過程中與因為機構所賦予的職責或與受督導者間的關係，讓督導者在督導過程中，產生焦慮感。Tsui（陳秋山譯，2008）指出督導者的角色衝突是其焦慮來源之一，而督導者角色衝突所帶來的焦慮來源自於組織政策、與受督導者間的互動、督導者內在需求的矛盾及角色功能的衝突（陳錦棠，2012），這將使督導者在督導角色的發揮陷入與受督導者角色關係的焦慮中。本研究想探討目前中部地區的社會工作督導者是否存在角色關係焦慮？而這些角色關係焦慮是否督導者對受督導者的督導策略與方法有關係？其中的關連性有多少？

督導者因為自己的人格特質、過往的工作經驗、主管的要求、組織的氛圍及專業養成背景等，表現出不同的督導風格，人際取向（relationship-oriented）與任務取向（task-oriented）。有的人重視工作任務的完成，有的人則傾向與受督導者擁有良好的互動關係；有的人傾向自己決策、有的人則喜歡與受督導者共同協商。林文健（2002）認為督導者的督導風格直接影響權力運用的策略，也就是說督導者不同的督導風格會影響督導者在督導關係中，選擇哪種方法去影響受督導者的行為與態度，以使其符合督導者的期待或組織的政策。因此，本研究想瞭解目前中部地區社會工作督導者的督導風格現況？督導風格的不同會傾向選擇哪種類型的督導策略？

綜合上述，督導者運用那些權力策略影響受督導者？而權力運用策略的選擇是受到督導角色關係焦慮的影響？還是受到督導風格的影響？哪個因素影響要多？本研究欲探討的問題如下。

- 一、中部地區社會工作督導者權力運用策略情形為何？個人背景及督導方式、機構組織基本資料不同在權力運用策略上是否具有差異？
- 二、中部地區社會工作督導者角色關係焦慮及督導風格為何？個人背景及督導方式、機構組織基本資料不同角色關係焦慮及督導風格是否具有差異？
- 三、中部地區社會工作督導者個人背景及督導方式、機構組織基本資料不同、角色關係焦慮、督導風格不同，對於權力運用策略是否具有預測力？何者為高？

第二節 研究動機與目的

社會工作督導者在實務工作中，往往被期待對上要符合主管的要求與機構的政策，對下則要傳授受督導者專業知能、傳承工作經驗與分享價值，鼓舞受督導者工作士氣，以保持服務的熱忱。督導者的權力除了組織賦予的職權外，更有自己所累積的專業能力及個人魅力，這是督導者用來實踐自己角色功能的基礎。因此，督導者在督導受督導者的過程中如何運用權力策略使服務品質可獲得保證是一件重要的事。然而，目前國內對於社會工作督導者權力運用的研究，除了黃靚琦（2002）、楊秀玲（2011）有相關的研究外，其餘均較少著墨。

回想自己的實務工作歷程，曾經有一段時間是沒有督導的狀態，對於做任何服務規劃與決策，都必須自己運用甫從學校畢業所習得的課堂知識及過往實習及社團的經驗去因應。那時的我渴望有一個督導者陪伴我成長，給予我工作上的養分。後來，換了工作轉換了幾任的督導者，每位督導者都有不同的風格，也運用不同的方式與受督導者溝通及傳達組織的政策，也幫助我更加澄清自己的工作價值及規劃對於未來的願景，但每名督導者對於我社會工作生涯的影響，因著彼此的碰撞，不盡相同。現在我成為一名督導者，我常感到徬徨無助，因為在督導過程中，我總是在不自覺中或在有意識的狀態下，在自己與受督導者的關係場裡與自己的角色任務中掙扎，一方面試圖達到自己想像中那位稱職的好督導形象，但又在職責任務的現實中載浮載沉。這樣的徬徨無助，來自於哪裡？是對於自己角色關係的焦慮？還是自己督導風格的搖擺呢？亦或對於權力的運用感到遲疑與不決？

研究者期待透過這個研究，可以更瞭解目前中部地區社會工作督導者督導角色關係焦慮、督導風格與權力運用的現況，也瞭解其中的相關與差異。以幫助督導者可以覺察自己的權力運用情形及影響因素，以避免督導者在督導過程中濫

用權力及落入心理遊戲中，也讓督導者發揮更大的效益，使受督導者可以發揮所長，以嘉惠更多服務使用者。簡言之，本研究的目的如下：

一、瞭解目前中部地區社會工作督導者之權力運用策略現況，以作為督導者實務操作之參考。

二、探討社會工作督導者權力運用策略、角色關係焦慮及督導風格之相關性，作為組織及機構在遴選或培訓督導者之參考依據。

第三節 名詞釋義

一、社會工作督導者（social work supervisor）：本研究所指督導者為現職在苗栗縣、臺中市、彰化縣、雲林縣、南投縣等五縣市之私部門社會福利機構，由機構賦予正式之行政、教育、支持功能權責之督導者或主管。

二、角色關係焦慮（role relational anxiety）：本研究所指角色關係焦慮意指督導者在執行其角色任務時，因組織制度之外在因素、個人內在因素及與受督導者互動過程，所產生之個人內在心理壓力及不安的感受。本研究將之劃分組織制度焦慮、專業知能焦慮、角色功能焦慮及督導關係焦慮等面向探討。

三、督導風格（supervisory style）：意指督導者在履行其督導角色功能時慣常的風格與型態。本研究將之劃分為人際取向（relationship-oriented）與任務取向（task-oriented）。

四、權力運用策略（power tactics）：本研究所指權力運用策略是督導者在執行其角色任務時，為滿足督導者個人需求或達成工作目標，運用其職權或能力以改變或影響受督導者之態度與行為的方法。本研究分為控制取向、情感性取向、獎勵取向及協商取向探討之。

第二章 文獻探討

第一節 社會工作督導者的功能與重要性

督導 (supervision) 這個名詞非僅社會工作專業所獨有，也被運用在心理諮商、醫療照護等領域，但因社會工作所面臨的是複雜且多元的家庭問題，服務所涉及的範圍除了個人外，也包含家庭、社區、國家制度及社會文化背景。社會工作督導者有別於商業界聚焦在人力資源、工作監控，或心理治療督導將重點放在教導治療技巧，而是聚焦在社會工作者全人的理性、感性與互動過程，重點放在受督導者的價值、知識、技巧與情緒，是在一個大的文化脈絡中特定組織互動中呈現。助人工作者普遍存在的壓力與挑戰，容易讓人感到疲憊、耗竭、掏空及無助 (呂學榮，2007)。因此，督導工作是社會工作實務中很重要的一環，不僅是影響服務對象接受服務的品質，也是協助受督導者成為專業的過程 (Egan, 2012)。督導者需要是有經驗且擁有豐富的知能者，去協助受督導者辨別與釐清個人價值與服務輸送的過程，傳承服務經驗與專業知能，更甚者照顧受督導者在服務歷程中的心理感受與反思，以確保社會工作服務品質，增進弱勢族群的生活福祉。

一、督導的定義

「督導」 (supervision) 這個詞，來自拉丁文 *super* 及 *videre*，*super* 有「在…之上」的意思，而 *videre* 則有「去觀察」的意思。也就是說督導者在受督導者之上去觀察受督導者之工作情形，意即督導者的角色是負責監督受督導者的工作表現及其工作品質，也就是一個監督者 (an overseer) (莫藜藜，2002；陳錦棠，2012)。督導是一個專業訓練的方法，主要是由機構中遴選出年資較深、專業資歷較豐富、有領導特質的工作者擔任，運用定期且持續的督導程序，其中包括閱讀、查看紀錄檔及其他相關檔案、聽取口頭報告、撰寫評語、觀察受督導者表現

（如現場督導）及與受督導者交談討論等督導行為（陳錦棠，2012），以增進受督導者工作的效能。

對於督導的定義不同學者有不盡相同的看法，曾華源（1982）認為「督」是指對於受督導者服務的適切性和品質進行瞭解、管理和評鑑；「導」則是指以良好的督導關係為基礎，引導受督導者朝向有效益的工作方法。督導是社會工作人員增進實務工作能力及促進專業上成長主要的來源，督導最基本的功能是教導、行政、扶助及支持（陳慧媚，1990）。多位學者也整理出社會工作督導者的功能為行政、教育及支持等功能。因此，社會工作督導者重在評鑑、管理服務品質與效能，教育受督導者工作方法、技巧、專業知能及引發反思能力等，並提供受督導者心理支持及獎勵，以鼓舞受督導者可以有效率的完成工作，不致產生倦怠影響服務使用者權益。

陳錦棠（2012）整理多位學者對於社會工作督導的定義，如表 2-3-1。如表可知社會工作督導功能大部分均著重要行政及教育功能，後來增加支持功能。而社會工作督導者是將組織的政策與要求、社會工作服務的知識和技能轉達及傳授給受督導者，並透過行政管理將社會工作服務制度化及標準化，以協助受督導者完成組織對於服務個案之使命，督導的方式可分為個別督導及團體督導，督導對象主要為機構中年資較淺、新進的社工人員、志工或實習生。

表 2-1-1 社會工作督導者定義

時間(年)	作者/標題	社會工作督導的定義
1936	Robinson, V.在社會工作中的督導	一個教育過程，在這個過程中一個有某種知識和技巧才能的人負責培訓缺乏這種才能的人。
1945	Towle, C.普遍的人類需求	一個有行政目標的行政過程。
1965	社會工作百科全書，第一版	一個教育的過程。
1971/1977	社會工作百科全書，第二版和第三版	一個行政作用，一個完成以保持有組織的控制和責任為目標的工作過程。
1983	Munson, C. E. 臨床社會工作督導的介紹	一個具有督導者的支援功能的互動過程。
1985	Kadushinn, A. L.社會工作中的督導，第二版	一個關係到行政，教育和支持功能的過程。這三項功能是互補的。

資料來源：陳錦棠（2012）。社會工作督導:經驗學習導向

如上所述，可知督導者是機構所遴選出的一名年資較深或專業經驗較豐富的工作者，由機構授權，對於受督導者服務的適切性和品質進行瞭解、管理和評鑑；並與受督導者以良好的督導關係為基礎，透過督導方式與技巧，引導受督導者增進工作能力，發揮潛在能力，促進專業成長及擁有正確的專業價值。

二、督導的功能

Kadushin（1985）將督導的功能分為行政功能、教育功能及支持功能。行政功能指的是正確有效的執行機構的政策與程序，其中包含工作者的遴選、安置、工作計畫、工作派任、監督及評價工作、協調工作、指導工作者填寫報表、撰寫計畫及報告。另外，與主管間的協調溝通、服務整體規劃與成果分析也都是行政功能的一環。除此之外，使工作者可以適才適用的在適當的位置有所發揮，並使其瞭解機構的使命宗旨與工作者的職責都是督導者的行政功能。教育功能則是指督導者增強工作者的專業知能與技術使其可以勝任職務，並培養適切的工作態度與技巧。教育功能也包含讓工作者可以對於學習新知能感到興趣且願意嘗試，也引導工作者從服務經驗中重新思考並有良好的學習移轉，以建構屬於自己的工作

模式。督導者支持功能則是減緩或消除工作者因工作所產生的壓力，並提升工作士氣及滿足感，使工作者對於社會工作懷抱希望與想望，持續可以在工作崗位上發揮才能。

三、督導對於社會工作的重要性

社會工作的目的是在協助個人、家庭、團體、社區能在所處的社會環境脈絡中適應、增強或恢復其社會功能的能量，以預防或減緩社會問題（Baker，1987）。然而，在社會問題日趨多元、嚴重的社會脈絡中，社會工作者如何協助服務對象獲得應有的權益，以維持最低生活品質，並增強服務對象之能力，獲得社會的認可與肯定，嚴密的社會工作督導制度建立是重要的要件（莫藜藜，2002）。

社會工作者所處的組織，往往除了直接提供資源和經濟給有需求者外，也協助推動社會政策改善、擬定與倡議，以改善社會環境對於有需求者所造成的壓迫。社會工作者透過組織提供服務給有需求者，而服務需求的評估、內容的規劃及服務傳遞的方式均需要仰賴社會工作者。為了使社會工作者之才能得以有效發揮，組織往往必須建立一個科層結構，才能有效控管運作過程之結果。而複雜的科層結構所建構出的人力階層間彼此的協調與合作，便需要有效能的督導制度去協助。受督導者透過督導制度可以使服務更加完善與切合實際需求，也使專業的原理原則可以一再的在督導過程中被重視與提醒，使需求者可以得到最高品質的服務。

社會工作督導者的終極目標是提供案主有效率及有效果的服務，而短期目標在行政督導方面則是提供社會工作人員清楚的工作脈絡，以讓他們有效行事（陳秋山譯，2008）。督導是社會工作訓練方法之一，在社會工作方法的分類上，被分類為間接服務的一種。社會工作學校教育教導學生入門知識和簡單技術，真正

成為一名社會工作者後，發揮工作績效，除了靠自己努力外，還需要一套良好的督導制度。因此，督導者有義務要將自己社會工作實務經驗中的知識和技術定期和持續地傳遞給受督導者（財團法人台灣兒童暨家庭扶助基金會，2002）

莫藜藜（1995）認為社會工作督導的重要性如下：

- (一)就專業工作而言：社會工作是一門專業，需要受到社會認可與肯定。而這個專業主要是在幫助服務使用者適應社會問題，並維持或提升基本生活品質。因此，社會工作服務成效需要靠嚴密的督導制度把關，以成為一個有效能的服務。
- (二)就機構而言：社會工作是透過機構提供服務給服務使用者，而機構除了在資源和經濟提供協助外，更重要的是也用政策規劃提供更深遠的幫忙。而在機構中往往因為不同的部門或負責的層面不同而漸漸發展成複雜的科層結構。而這就必須藉由督導制度的管理來維繫機構品質的控制與管理。
- (三)對受督導者而言：受督導者單單只是在學校教育所獲得的知識，加上短短的職前訓練，往往不能滿足實務工作中多元且複雜的需求，因此需要藉由定期及持續的督導過程，才能使社會工作者專業知能提升並使實務操作更為熟練。也能避免社會工作者發生「工作倦怠」的情形。
- (四)對案主而言：社會工作督導者可協助監督社會工作者提供服務使用者最高品質的服務，並使問題獲得改善與解決。

Kadushin（1985）認為督導在社會工作中是重要的，原因如下（陳錦棠，2012）。

- (一)服務品質的控制：社會工作是透過機構將服務輸送給服務對象，但機構是一個複雜的組織，督導可確保服務的有效性。
- (二)政策把關：督導者可為確保政策的執行是正確的負責。

(三)確保目標：社會工作的目標比一般公共服務難達成一致，而是以一種自主的方式進行工作，因此，督導需要透過直接或間接參與受督導者服務過程，並將目標具體化與操作化，以使每位受督導者目標趨於一致。

(四)分擔決策責任：受督導者需要一個具有行政、專業和協助功能的角色，且該角色在機構中是有授權管理的地位，以在服務需要目標、決策時提供建議。

(五)保護服務個案：受督導者通常是獨自提供服務給服務接受者，需要有一個第三者擔任回饋及監督的角色，以作為保護服務接受者的手段。

(六)教育：提供受督導者知識教導與技能示範及提升工作價值。

(七)支持：受督導者在一個高情感度的情境裡工作，需要巨大的情感能量支持，否則常會落入工作倦怠的情緒中。

綜上所述，督導者在督導過程中扮演協調、指導、增強及評估的角色，將專業知識與實務技能傳授給受督導者，也協調受督導者與組織的障礙、監督及評量受督導者的工作品質，以維護個案應有權益。更透過督導者的支持功能發揮，提升受督導者工作士氣、工作滿意度及增強受督導者自我效能，讓受督導者可在工作中實現自我。

督導者在社會工作的角色透過團體督導與個別督導方式發揮其功能，使受督導者可以謹守組織的服務宗旨與政策、符合服務之原理原則、維持良好的服務品質。督導者不僅對於組織負責，也對服務對象及受督導者負責，社會工作督導者的重要性不容小覷。

第二節 督導角色關係焦慮之內涵

每個人在社會情境中，會扮演不同的角色，這個角色因為身分位階的不同及社會所賦予的行為規範不同，會產生人與人之間的互動。角色是人在與他人互動時所形成的一種行為特徵（簡春安，2010），這其中除了包含人與人互動關係外，還強調互動中的行為特徵，本研究稱之為角色關係。而角色關係包含親屬關係、同事關係、主從關係..等。在社會工作職場中，督導者與受督導者的關係便是一種角色關係，督導關係所影響的層面包含督導者、受督導者、案主及組織機構，督導者必須透過督導過程監督受督導者的工作表現、傳遞專業價值及技巧知能、提供情緒支持，確保受督導者符合組織機構之要求，以達到最終維護及保障案主應有權利。這四者的關係中，督導者與受督導者的關係密切且不可分，督導者與受督導者有三種可能的關係。第一，上屬對下屬的關係，即督導者對於受督導者有管理、監督、考核及工作指導為重心；第二，專業關係，即督導者將受督導者為專業同儕，強調促進社會工作價值與專業技巧的成長；第三為友誼關係，督導關係具有支持性，彼此表達關切、感受和互相支持（陳秋山譯，2008）。因此，督導者與受督導者間的角色關係如果可維持平衡並形成學習與信任關係將對受督導者社會工作專業的發展有很重要的影響。

然而，當角色關係受到威脅，就會出現焦慮性的緊張（陳李綢、蔡順良，2009）。督導者與受督導者的互動中，因為彼此角色職責、期待的不同或個人特質所產生的互動，也會隨之複雜化。督導者可能成為受督導者專業發展的推動者及給予能力成長所需要資源的提供者，抑或減輕受督導者壓力及恐懼的支持者（Carolyn Cousins,2004）。如果督導者與受督導者的對於彼此的角色關係感到安全與信任，則兩者均會在這樣的督導關係中受惠。然而，也可能發生督導者在督導關係中因為自我角色認同的掙扎、互動關係的焦慮及機構行政上的溝通困難而

使的在功能行使上進退兩難，更顯窘迫，而影響督導品質，更甚者使受督導者之服務品質下降。

除此之外，在華人社會中人與人的互動重視的是面子、情和緣，督導關係也被加入家族化的特性，督導者與受督導者間因為長期一起工作，建立類似家人的關係，互相照顧、關懷（Hwang，1987）。尤其受督導者將督導者家長化的情緒轉移，是督導者為父母、叔伯、兄姊等。督導者也將受督導者視為有情感連結跟有緣分聚在一起的子女或弟妹的關係，而將私人情誼的關係融入督導關係中，這也讓華人文化脈絡下的督導者與受督導者間原本就不對等的關係更加複雜（徐明心、何會成，2003）。兩者間的關係，可能受到彼此的情感牽掛、共同感及希望可以影響或控制他人的欲望而受到影響。

督導者與受督導者的角色關係是一個彼此需求滿足的過程。督導者與受督導者都有彼此的需求需要獲得滿足。兩者的關係如果陷入否定的氛圍裡，則會相互否定彼此，並對彼此產生不信任感及質疑，抑或是不友好及出現不利於另一方的行為；相反的如果在正向關係裡，則會對於生活顯得較正向積極，也會彼此保持接近的心理關係（陳鉄民，1991；游梓翔、劉文英、廖婉如等譯，2003）。以下則是本研究所運用之角色關係焦慮相關理論之介紹。

一、角色理論（role theory）

角色有兩種意涵一種是社會所賦予的身分地位，一種是角色所具有的行為組型（張春興，1991）。社會工作督導者被社會所賦予的身分是高於受督導者的管理階級，而需要對於受督導者進行管理、監督、教育及支持等行為。Deutsch & Robert（1965）認為角色理論提供社會工作一個社會行為分析的取向，說明個人行為與環境的直接與間接的關係，也為社工專業「人在情境中」提供一個理論和實務的支持（簡春安、趙善如，2010）。督導者在接受督導者這個角色時，因為

自己過往的受督導經驗、社會期待、學習經驗及自我期許等因素，影響到督導者對於督導角色的認知、學習及期待，因而會發展出不同的社會行為以扮演符合自己及他人期待的督導者角色。而角色必須要在社會情境中，藉由與他人的關係與互動才可形塑出彼此身分地位與行為的差異。

角色組是指與當事者個別地位可能的相關角色。Austin（1981）指出督導者在扮演督導角色時，所形成的角色組包含直接服務的專家、組織性的專家、訓練的專家及人事的專家等角色；角色期待則是指在社會大眾對於某一地為個體的行為要求，如督導者被社會制度所賦予的角色要求包含有效規劃及管理服務成效、協助提升受督導者專業知能及關懷、支持及照顧受督導者心理感受等；角色補充是指個體的角色組中，有些角色是相互補充相互支援，有些則是相互對立矛盾，如督導者如果有把行政、教育、支持三種功能運用得宜，則可使督導成效更佳，但也有可能因為行政功能所賦予的監督管理與支持所應該有的關懷、支持互相牴觸，使督導關係陷入窘境。

角色理論以處理人與人之間的壓力與困境為主（簡春安，2010），當督導關係中督導者對於自己角色的認知如果產生衝突、超負荷、混淆、中斷或偏差則會使督導者無法發揮角色應有的功能與表現，也會陷入壓力與焦慮的情緒。

二、社會工作督導的角色功能

有許多學者對於社會工作督導的角色功能提出論述。廖榮利（1991）認為督導的功能在達成機構行政職責、受督導者專業成長與訓練、受督導者的人力發展；莫藜藜（1995）表示督導者認為督導者行政、教育、支持等功能是互相重疊，無法單一來看；Holloway（1995）提出督導者的基本功能為監督、評價、指導、給予意見、做為模範、諮詢、支持和分享；王文秀等譯（2003）提出督導者角色包含提供受督導者支持、協助受督導者學習和發展、有責任管理受督導者、提供

受督導者諮詢。而在眾多討論中，Kadushin & Harkness（2002）對於社會工作督導者之三大功能最常被論述，他們分為行政性、教育性及支持性等功能。以下分別說明（曾華源，1982；黃靚琦，2002）。

(一)行政性功能：行政性功能是為了將機構政策目標在服務工作中實現，並且對

於人力資源做招募、遴選、培訓、安置、發展等，以有利於服務。屬於工具性、以任務為中心。督導者必須對於機構服務宗旨和組織架構、機構政策與細則、機構中的角色職責、機構成員與單位間的工作關係、機構對於每個成員的期待與要求、行政程序的運作過程等均非常清楚，才能將行政程序簡單化，以協助受督導者有更多時間與心思在服務上。Kadushin（1985）認為督導的行政功能包含工作規畫與分派、工作監督與評估、工作協調與認可、緩和與化解衝突、協助制定政策、成為有效溝通橋梁等。

(二)教育性功能：許多督導者認為自己最重要且願意扮演的是教育者的角色

（Kadushin，1985）。督導者藉由督導的過程傳授受督導者專業知能與技巧，也協助受督導者將知識轉化為行為，並協助受督導者學習社會工作專業倫理原則和精神，充實專業知識與磨練工作技巧，促進受督導者自我覺察與養成專業自我，促使受督導者認同機構並遵照機構之規範與連結資源以提供服務。

(三)支持性功能：是督導者運用調適的方法，增進受督導者自我效能，以利調和

行政性與教育性功能帶來工作上的壓力與挫折。屬於情感性、以人為中心。督導者在受督導者工作上產生無力感，覺得不再有意義，或工作負擔過重，想放棄這份工作時，適時增強受督導者的自信心、給予關懷和支持、協助覺

察和欣賞工作成效，也維持或提升專業工作的滿足感和價值感，以讓受督導者可以提供良好的服務給案主。

三、督導角色衝突與焦慮

督導者與受督導者的關係兩者除了彼此需求的滿足外，可能還會受到其他因素的影響，包括組織制度、督導者的專業能力及自信、角色功能認同、督導者與受督導者的人格特質..等。督導者被賦予以密集的、人際互動的方式，協助受督導者提升社會工作專業知能，此時關係的好壞對於兩人的互動過程與結果甚至個案是否得到有效益的服務十分重要。督導者與受督導者的關係如果可以維持正向互動，將有助於受督導者在服務案主時更加有活力且目標明確，也使督導者對於自己功能的發揮感到肯定，同時也滿足兩者對於社會工作使命實踐的需求及個案獲得最大的福祉。然而，如果督導者與受督導者的人際關係陷入負面的景況，如人際關係需求未被滿足，甚至形成衝突。督導者對於與受督導者的關係感到焦慮，進而產生懷疑或否定，將會嚴重影響服務個案的品質與應有之權益。因此，研究者將多位學者有關督導者角色衝突與焦慮的資料做整理，以歸納出督導者在與受督導者互動中可能產生的焦慮狀況，最後並整理角色關係焦慮的可能面向。

(一)督導者的角色衝突與焦慮

督導者處於組織環境及與受督導者間的互動中，又處於中階主管的位置，這個位置頗具爭議性。面臨著對上層主管與受督導者的雙層要求，容易形成一個兩難的局面。也會讓督導者與受督導者間的關係陷入尷尬與緊張的情形，並使督導者感到焦慮。陳錦棠（2012）引用 Rizzo 等人在 1970 年所提出在工作環境中的六種角色衝突類型。

1. 矛盾的制度

有時來自於機構組織上層的政策模糊、不具體，甚至互相衝突，但卻需要督導者做出決策，甚至引導受督導者完成任務。

2. 內部角色的矛盾

同一個人擔任不同角色時的矛盾，在某些場合下要求其角色行為不同，卻又難以調和的舉止行為。如要求督導者同時對於受督導者扮演監督者及支持者的角色。

3. 內部需求的矛盾

矛盾的產生源自需求不同，如上層主管與受督導者的需求不同，上層主管要求成效，受督導者則希望得到支持與諒解，當兩者的需求難以調和時，督導者變成為夾心餅乾。

4. 角色超負荷

督導者因為時間、資源或才能和既定角色行為間衝突，而被多重角色困擾，以至於感覺自己無法控制整個局面。如督導者除了個案服務的督導外，尚須負擔煩雜的行政作業流程、核銷及方案活動督導及對外公關募款等工作。

5. 矛盾的評估標準

對受督導者績效表現的期望與評估指標之間矛盾。

6. 個人角色衝突

督導者內在標準、價值觀與既定角色行為之間的矛盾。如督導者的個性不喜歡管理、監督及評價他人，但其角色卻需要如此。督導者便會因為違背自己信仰與價值觀感到不自在。

由上可知，督導者的角色衝突來源可能包含來自於不健全的組織制度、督導者內在對於角色執行體認與外在的要求出現落差、與受督導者間關係等，這些都是引起督導者焦慮的來源。

(二)督導者的焦慮來源

陳錦棠（2012）整理 Gardiner（1898）對於督導者在督導情境中的焦慮來源，說明如下：

1.教練與示範

督導者需要透過提供受督導者示範及訓練，以讓受督導者在原有之工作基礎上，透過模仿與反思學習而習得或精進服務的知能與技巧。

2.權威與權力

通常督導者的壓力發生在其必須要運用權威時，尤其是年輕且缺乏經驗的督導者對成熟且經驗豐富的受督導者進行督導時，督導者常會感到壓力與猶豫。督導者常會因此而避免使用權威。

3.角色衝突

督導者面臨到的角色衝突可能來自於督導關係中要跟受督導者保持何種程度的「距離」？要做到多少「自我揭露」？如何協助受督導者與機構的衝突？等情境的掌握與拿捏。

4.績效評估與員工評價

督導者對於服務的品質與效益負有監督與指導的功能，如果受督導者的服務品質及達成效益、工作表現等不如預期，則督導者的焦慮將會出現。

綜上所述，可知督導者的督導關係、角色衝突及組織制度等均可能帶來督導者的角色關係焦慮。

(三)督導者工作焦慮來源

徐明心（2008）表示社會工作督導者的工作焦慮來源主要有以下四種。

1.來自工作的要求

督導者被期待完成來自不同角色的要求，如上層主管、受督導者。也需要同時做管理工作、與外界資源的溝通協調、工作考核等，形成工作過度或不安全感的情形。

2.角色衝突和矛盾與曖昧不明的組織制度

當組織的制度曖昧不明或不具體，督導者需要面臨受督導者的挑戰與不滿，也須協調受督導者對於制度不滿的反映。

3.令人不舒服的物理環境

辦公室的空間、採光、辦公設施等，會助長工作壓力。

4.人際之間的互動、比較與要求

這是最重要的壓力來源，其中與受督導者間的關係，可能受到兩人的性格、彼此的位階、資歷、角色期待與等影響，導致緊張的人際關係，甚至陷入權力遊戲中。

因此，可知督導者工作壓力來源包含角色功能、組織制度及督導關係，這些都關乎督導者與受督導者間的人際互動。

(四)督導過程的焦慮來源

Kadushin (1976) 指出督導過程中的焦慮來源如下。

1. 行政與教育督導。
2. 機構本質與任務背景。
3. 案主。
4. 同事間的人際關係。
5. 自己所堅持的目標。

由上可知督導者在督導過程的壓力來源可能來自角色功能的發揮、組織的制度或督導的業務任務本身、與案主及同事間的互動關係及自我的期許。

(五)督導者焦慮產生因素

許素素 (1993) 認為督導者焦慮產生的因素包含以下五種。

1. 心理準備度不足

此即對於自己專業知能及經驗的自信度不足及不喜歡自己進入一個專家的角色。

2. 受督導者的威脅

因為受督導者的資歷、專業知能或個人特質較具攻擊性或防衛性強均可能帶給督導者焦慮。

3. 督導者的需求

督導者的權威、控制需求，及想要成為受歡迎、有效能的督導者都可能為自己帶來焦慮。

4. 過多的涉入或同理

督導者因為運用過多的同理與支持於督導關係中，反而帶來更大的焦慮。

5. 回饋的減少

督導者的回饋與成就會比一線的服務人員少很多，也較抽象，而對督導工作感到失望。

綜合以上，會讓督導者產生關係焦慮的因素可能來自於督導者本身對於角色功能的不適應、專業能力及經驗的自信不足及督導關係中的過度涉入等。

三、社會工作督導者之角色關係焦慮因素整理

綜合上述，本研究所欲探討的是督導者與受督導者間，督導者必須要執行自己的角色功能，而督導者的角色功能執行面向包括與受督導者討論組織的制度，包含人事制度、升遷制度等；將自己的專業知能與技巧傳授給受督導者；發揮自己督導者不同的角色功能使受督導者獲益；與受督導者保持正向、積極且持續的督導關係，而這些督導關係都可能因為機構組織的制度不健全、督導者自我效能及專業自信不佳或受督導者的挑戰性格、督導者的內在與外在的角色衝突..等，使為督導者帶來焦慮的感受。因此，研究者根據上述整理出可能造成督導者角色關係焦慮的因素如下所述。

(一)組織制度：督導者對於與受督導者討論有關組織的目標、宗旨或人事、升遷等制度時，因為角色立基點、制度的完整性及具體性等因素而產生的焦慮感受。

- (二)專業知能：督導者在督導過程中因為專業自信（社會工作知能、管理才能）因素而產生的焦慮感受。
- (三)角色功能：督導者對於角色功能（溝通者、監督者、教育者、支持者）執行因素所產生的焦慮感受。
- (四)督導關係：督導者對於與受督導者關係之信任度、開放性及互動氣氛等因素而產生的焦慮感受。

第三節 督導風格之內涵

督導風格 (supervisory style) 是指督導者履行其功能時，慣常的型態與方式 (陳慧媚，2008)。督導風格的形成受到很多因素的影響，例如：機構組織，因為督導者是完成組織目標的工具，督導者為受督導者與組織之間的「中間人」，行事風格是組織風氣的縮影 (陳秋山譯，2008)。社會文化脈絡，因為文化決定督導者決策及如何評價他人的行為、督導者個人信念等，也關係著受督導者的訓練背景、工作經驗、態度、能力等。有些督導者重視工作目標的達成、有些則重視受督導者的情緒感受與個別需求、有些則採取中庸之道。

督導者在執行其角色任務時，會因為其個人特質、教育背景、文化環境、組織風氣等而有不同的風格，領導的相關理論在 1940-1950 年代前期以特質理論 (Trait Theory) 為主，強調領導者是天生的。後因特質理論忽略領導者與部屬的互動及情境因素，而於 1950 年代中期後轉而研究領導者的行為模式 (behavioral theories of leadership)，認為督導風格可透過後天的訓練而成。後來行為理論又因缺少對於情境因素的考量，又延伸出權變/情境理論 (situational leadership theory)。本研究之督導者相關理論做以下說明 (弓海旺、盛欣譯，1988；李青芬，1994；黃源協，1999；鄭佩芬，2000；呂學榮，2007；李錦棠，2012)。

一、特質理論 (Trait Theory)

Shelly & Locke (1991) 整理出領導者之特質如下：

- (一) 驅力 (drive)：領導者對於工作展現出雄心勃勃且精力充沛的態度，有較大的企圖心及較多的精力，不屈不撓的堅持行動，展現創造力。
- (二) 領導的慾望 (desire to lead)：領導者對於影響及引導他人有強烈的負責任意願。

- (三)誠實與正直 (honesty and integrity) : 領導者會以誠實、真誠和言行一致的方式對待部屬，並建立彼此的信賴關係。
- (四)自信 (self confidence) : 領導者對於自己的決策及行為展現較大的自信心，讓部屬對於目標和決定的正確性更加信服。
- (五)智能 (intelligence) : 領導者應具有充分蒐集、分析和詮釋大量訊息的能力，且具有洞察力、解決問題和做出正確決定的智慧。
- (六)工作相關知識 (job-related knowledge) : 領導者對機構的事務和工作相關技術應有豐富的知識。這讓領導者能做出見識廣博的決定，以及了解決定的真正意義。

二、行為理論

(一)Kurt Lewin 的領導三型態

1930 年代 Lewin 為首的愛荷華大學研究者將領導的方式分為三種類型:

1. 專斷型的領導 (authoritarian leadership)

領導者被稱為「命令者」，傾向集權、命令式的工作方法，將決策權攬在自己身上，也認為自己需要為決策成敗負責，限制部屬參與。

2. 民主式的領導 (democratic leadership)

領導者強調員工參與決策、授權、鼓勵參與工作的方法與目標的決定，則會對組織有更大的承諾，善用工作團體成員的知識共同決策，使員工對於組織更有認同感及瞭解組織的問題、需求和目標，對組織有正向影響。

3. 放任式的領導 (laissez-faire leadership)

領導者不代表不領導而是缺乏直接的領導，將任務轉交給可完成組織目標的團體成員，給予團體完全的自由做決策，且由團體決定工作方式。領導者的角色是諮詢者及資源提供者。

(二)俄亥俄學派的兩層面領導模式

俄亥俄學派於 1940 年代後期將領導行為分為兩個層面：體制層面 (initiating structure) 與體恤層面 (consideration)。體制層面是指領導者在追求目標達成時，對於自己與員工的角色界定與建構都是組織工作、工作關係和目標，高體制的領導者可以描述為：「指定團體成員從事特定任務」、「期待成員維持一定的績效水準」並「強調達到工作期限的要求」。體恤層面的領導者則會將與員工的關係界定在互信，也會尊重員工的想法與感覺，高體恤的領導者會幫助部屬解決個人問題，友善、容易親近，對部屬一視同仁，強調有誼及賦權 (黃源協，1999)。

高 ↑ 體恤 ↓ 低	低體制	高體制
	高體恤	高體恤
	低體制	高體制
	低體恤	低體恤
	低 ← 體制 → 高	

圖 2-3-1 俄亥俄學派的兩層面領導模式

資料來源：黃源協 (1999)，社會工作管理。

(三)Blake & Mouton 的管理格局理論 (managerial grid theory)

Blake 與 Mouton 運用密西根大學調查研究中心所研究之結果，將對員工關心為縱軸、對生產關心為橫軸，所建構出 81 種組合發展出管理方格。主要以兩種不同的管理方式：生產導向 (production-oriented) 為主、員工導向

(employee-oriented) 為主。員工導向重視員工需求滿足及人際關係，試圖瞭解部屬需求並接受個別差異；生產導向則傾向強調生產效能，關心團體任務是否達成，團體成員只是達成目標的工具，需求滿足較不被重視。其中黃源協（1999）將之分為不良的管理、鄉村俱樂部、工作的管理、中庸之道的管理及團隊的管理。而溫慧如（2011）則將之分為無為型、懷柔型、業績中心型、平衡型/中庸型及理想型等五種類型。此理論並不特別說明領導型態孰好孰壞，端視情境而定。

- 1.1-1 不良的管理/無為型:領導者不強調生產也不重視員工需求，生產效率差，員工情緒也不佳。
- 3.9-1 工作管理/業績中心型:領導者只重視工作績效，對於員工的情緒、士氣與需求滿足較少關心。
- 4.5-5 中庸之道/平衡型:領導者維持中等的工作績效與滿意的士氣，保持均衡。
- 5.1-9 鄉村俱樂部/懷柔型:領導者相當支持和體恤員工，形成愉快且和諧的組織氣氛，但忽略工作績效的關注。
- 6.9-9 團隊的管理/理想型:領導者藉由聯繫和整合工作關係的活動，提升工作效率和員工高昂的士氣，並形成互相尊敬、信賴的組織氣氛。

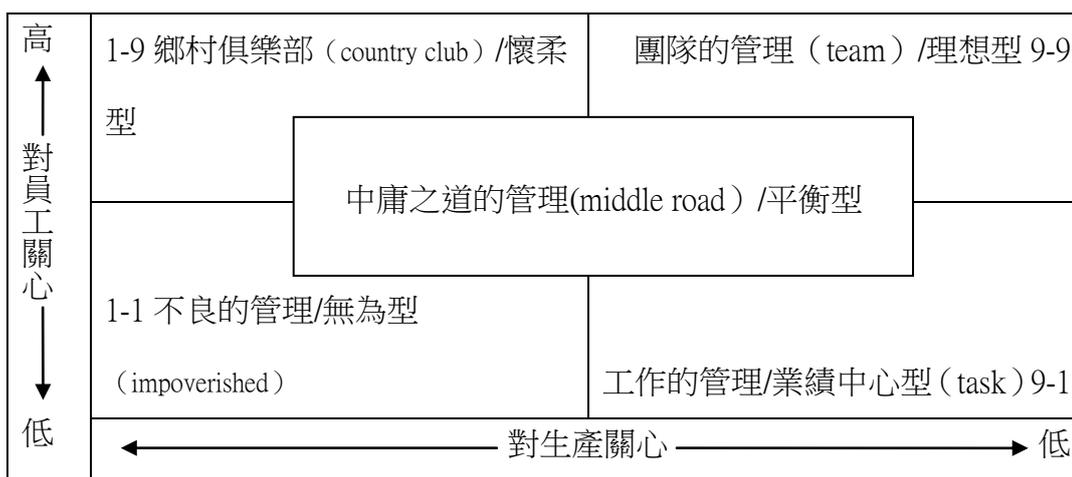


圖 2-3-2 Blake & Mouton 的管理格局

資料來源：黃源協（1999），社會工作管理。

三、權變（情境）理論

(一)Fiedler 權變模式 (Fiedler contingency model)

Fiedler 認為領導的成敗主要因素有賴領導者與部屬之間的互動，及情境下領導者影響力和控制權的配合。此模式認為任何領導型態都是好的，但是不是有成效則是因為情境的不同而異。他認為個人的領導風格不是任務取向(task-oriented)就是關係取向 (relationship-oriented)。為了測量一個人的領導風格他發展出最不喜歡同事問卷 (least preferred co-worker questionnaire, 簡稱 LPC 問卷)。LPC 問卷包含 16 組相對比的形容詞。然後他要求研究對象想想曾和他共事的同事，並用這 16 組對比量表 (如令人愉快的-不愉快的，有效率的-無效率的，開放的-保守的，與人合作的-不合作的..等) 來描述及測量最不喜歡的一位。每個形容詞都有 1-8 分，測量結果如果是較正面的形容詞分數較高，則為關係取向，如相反者則為任務取向。

Fiedler 認為領導風格是固定的，因此，如果領導風格與情境無法配合，則須替換領導者或變更情境。他認為可用三個權變向度來界定出主要的情境因素，用以影響領導效能，說明如下：

1. 領導者與部屬的關係 (leader-member relations)：指部屬對於領導者的信心、忠心及尊敬的程度。
2. 工作結構 (task structure)：指部屬工作程序化、例行性的程度。或指任務明確或需要部屬發揮創造力的程度。
3. 職位權力 (position power)：指領導者具有正式獎懲權力的程度，例如：雇用、解聘、紀律、升遷…等。

(二)House 的「目標-路徑」 (path-goal theory) 的理論

House 認為領導者最主要的任務是協助其部屬達成目標，並提供指導與支

持，以確定個人與團體或組織的目標一致。具有效能的領導者應該要確保部屬的目標跟組織可以達成途徑，並減少中間的障礙和危險，使部屬可達成目標。House 將領導行為區分為四類：

1. 指導的領導（directive leader）：讓部屬知道上司對他們的期待，及完成工作的程序，並指導如何完成工作任務。
2. 支持的領導（supportive leader）：對部屬的需求表示關心，態度友善。
3. 參與的領導（participative leader）：在做決策之前與部屬商討、磋商，並徵詢意見。
4. 成就取向的領導（achievement-oriented leader）：為部屬設定具挑戰性的目標，且期待員工能完成。

(三) Hersey-Blanchard 的情境理論

Paul Hersey & Ken Blanchard 的情境理論以被領導者為焦點，主張成功的領導者會視受領導者的成熟度選擇有效的領導方式。而成熟度是指個人願意為某事負責的能力及意願，可被分為四個階段：

1. M1：無能力亦無意願。
2. M2：無能力但有意願。
3. M3：有能力但無意願。
4. M4：有能力亦有意願。

此理論以與 Fiedler 之任務與關係行為做結合，而發展出四種領導風格：

1. 告知式（高工作、低關係、M1 成熟度）：領導者指導性強，告知員工做什麼、如何做、何時做、哪裡做。

2. 推銷式（高工作、高關係、M2 成熟度）：領導者提供指導及支持行為。
3. 參與式（低工作、高關係、M3 成熟度）：領導者與員工共同做決定，領導者主要角色為促進和溝通。
4. 授權式（低工作、低關係、M4 成熟度）：領導者少給予指導和支持。

由上可歸納出督導風格可能受到督導先天特質的影響，但此說法無法適用於不同的督導情境，而情境理論中又須考量督導情境之複雜因素，研究者無法一一去除情境中的變數，故本研究採取的為從督導行為去分析督導的風格，大體上來說多數的學者仍以工作/任務/體制/生產及關係/體恤/員工等來做為督導風格的分類。另張春興（1999）及鄭佩芬（2000）也分別將領導風格（leadership style）分為工作取向領袖（task-oriented leader）和社會取向領袖（social-oriented leader）及任務取向（task oriented）和人際取向（person oriented）。其中的概念相似，前者重任務與績效，對於員工的感受較不關心；後者重視與員工間的溝通與討論，以達成決議。

從上所述，研究者督導風格有很多種分類方式，以決策方式、目標結果、管理方式等，因此本研究採用任務取向及人際取向作為督導風格向度。

- (一) 任務取向：重視工作任務與績效、強調督導者為主要決策者、對於自己與員工的角色界定與建構都是組織工作、工作關係和目標。
- (二) 人際取向：重視員工士氣、工作滿意度、溝通與討論、強調員工參與決策、重視關係之互信及員工的想法及感覺。

第四節 督導者權力運用策略之內涵

督導的內涵包含控制功能，是在確保機構政策的執行與服務品質的保證（郭玲妃等譯，2000）。而督導者在這個脈絡下，有責任及義務去協調、評估及提升受督導者之工作表現，以維持責信；也需要將社會工作的價值與使命傳遞給受督導者，使受督導者可內化成為一種工作態度，以保障服務使用者可以獲得最適切的服務（Kadushin & Harkness,2002）。督導者運用自己的職權與能力去要求及影響受督導者，然而，當受督導者感受到督導關係中不好的經驗或氛圍時，會以刻意隱藏自己的服務狀態或軟性的拒絕督導者對於服務處遇的建議（Kathy K.P.Leung, 2002），而這不好的經驗與氛圍，可能來自於督導者對於受督導者不當的服務行為或態度所給予的指正，抑或是要求服務的效率與檢視受督到者是否遵守工作流程..等，這些都是因為督導的控制功能。而督導者如何發揮其控制功能，則需要運用權力，權力本身不足以解釋督導者影響他人行為的效能，需要更進一步瞭解督導者如何運用權力的過程（洪光遠，1992）。本章將就督導者使用權力的理論與類型作探討。

一、權力相關理論

(一)權力動機理論（power motive theory）

從心理學的角度來看權力議題，權力來自於心理的動機和需求，McClelland（1975）認為人的行為背後隱藏著有意影響和支配他人的權力慾望，及來自個人對自己要克服失去得恐懼和不安的感受（林逸青，2003）。因此，督導者有影響和支配受督導者的權力慾望，但也擔心失去職位或與受督導者間的關係連結，這樣的擔心讓督導者在權力運用多有考量。

(二)人格-情境交互模式（the interactorist model of personality situation）

此模式主要是在陳述督導者在面對不同情境時，人際互動的社會行為也會有所不同。也就是說改變情境如與受督導者的互動方式、組織環境等對於督導者的行為可能會產生影響。這個模式認為每個人都應該有穩定的人格特質，而人際行為的產生是由人格特質與情境因素形成。也就是 $B=f(P、S)$ 。B 為行為 (Behavior)，P 為人格 (Personality)，S 為情境 (Situation)。意即督導者的權力運用策略將受到自己督導風格 (林惠彥、陸洛、陸昌勤，2012) 及與受督導者的互動、組織的制度所影響。

(三)行為決策理論

古典決策理論將人視為「經濟人」，也就是假設決策者可以取得完整的資料、具有區辨選擇間細小差異的能力、完全理性的面對所有選擇方案，不會受到偏見及情緒影響。然而，Simon (1957) 認為在真實情境中，人們的決策受到某種限制，也就是「有限理性」(Bounded Rationality)。受到 Simon 的觀點影響，後續有許多研究者發現也同意人在做決策時，除了對於現有資料做出分析判斷外，也受到情緒及情境的影響。Cohen (1981) 提出「有限非理性」(Limited Irrationality) 的觀念，認為人可藉由回饋學習、蒐集更多資訊，來修正錯誤決策。意即督導者在期待受督導者完成某項工作時所運用權力策略取向將會受到與受督導者間是否存在角色關係焦慮而影響，而非全然理性。

(四)垂直二元關聯論 (vertical dyad linkage theory)

為社會交換論的另一種形式，亦稱領導者-成員交換論，主要在描述領導者運用職權與不同部屬發展不同交易關係的過程。此理論將部屬分為內團體 (少數值得信賴、可扮演副手的部屬) 與外團體 (其他部屬)，督導者與外部屬的交換關係主要是運用強制權和有限的獎懲權之合法權威及合法指示；與內部屬則建立

較深厚的交換關係，督導者控制給予較有利的工作、參與某些決策、給予加薪、特別福利或讚賞等。督導者長期與部屬形成一種互助的循環，彼此高度相依、信賴與支持，督導者會因為部屬的不同採取不一樣的權力運用策略。

(五)督導者與受督導者的關係界限

Penman (1980) 及 Jennifer C. Davidson (2005) 提出督導關係互動包含「涉入」與「權力」兩個層面。過多的涉入會形成過度投入督導者的想法、情感及價值觀，使關係過於緊密，如情感轉移。過多的權力則會形成高壓控制，過多規範沒有討論空間，使關係過於疏離。督導者必須時時反思自己與受督導者之互動情感涉入程度與權力運用的關係（許素素，1993、李幸蓉，2010）。在督導過程中，督導者必須時時省思自己對於受督導者是否有情感過於涉入，而產生焦慮的情緒及權力運用不當的情形。

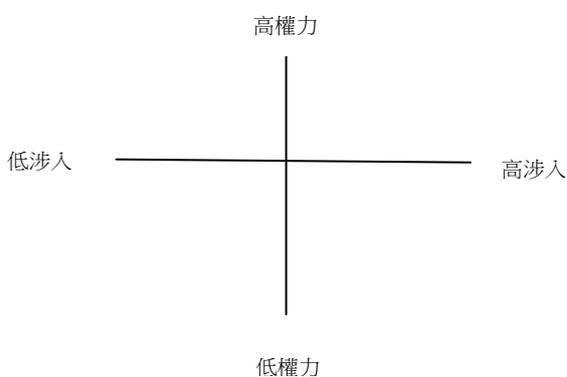


圖 2-4-1 Penman (1980) 權力與涉入關係模式

資料來源：許維素（1993），諮商與輔導，第 95 期。

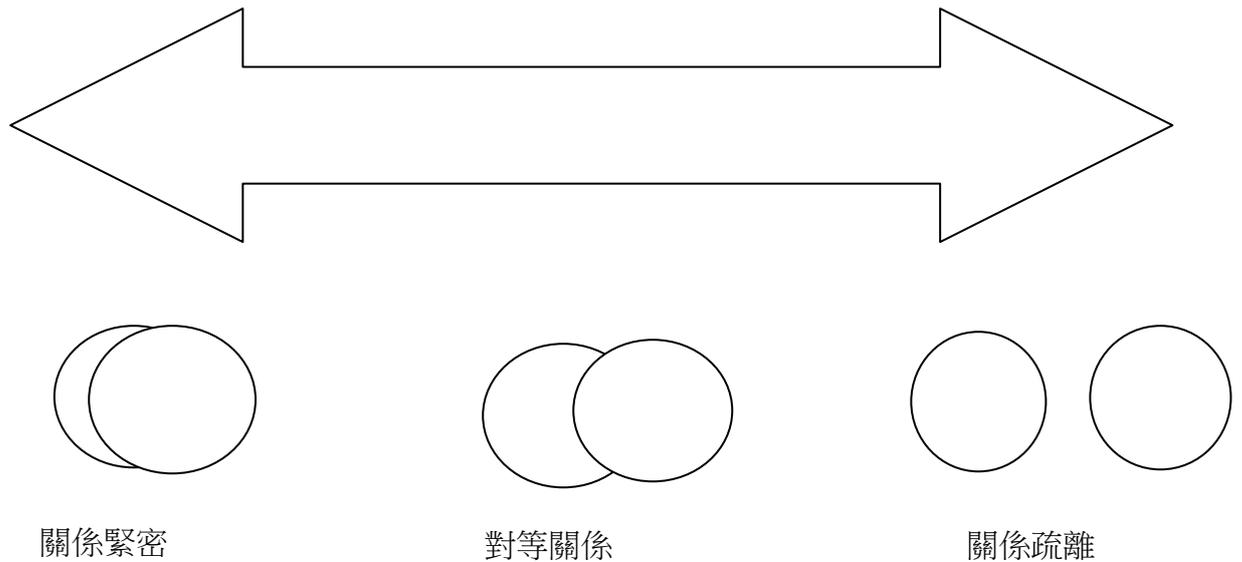


圖 2-4-2 Jennifer C. Davidson (2005) 權力與涉入關係模式

資料來源：李幸蓉（2005），社區發展季刊，第 129 期。

二、權力運用策略的類型

權力的來源可能來自於地位職權、專業能力、個人魅力等，而如何運用權力影響他人行為決策改變是在日常生活中常見的情形，運用策略會因為地位、影響行為目的及專業能力不同而有不同的變化，整理如下（洪光遠，1992）。

1. 理性說服（rational persuasion）：督導者運用理論、邏輯論證等事時說服受督導者，使其相信服務是有效的、值得推展的。
2. 交換策略（exchange tactics）：督導者以明示或暗示的方式表達如果受督導者接受其計劃或要求將獲得酬賞的承諾。
3. 合理要求（legitimate requests）：督導者以其權威角色要求受督導者接受其計劃或指令，且符合機構規範、政策及受督導者所能負荷的範圍。
4. 壓力策略（pressure tactics）：督導者堅持要求，並以明示或暗示威脅受督導者，如果不順從則會對於受督導者有處罰或令其不愉快的後果。

5. 個人訴求 (personal appeals)：督導者以討好或個人交情做為請求受督導者協助的基礎。

Robbins (1986) 認為督導者與受督導者之權力運用會受到對於彼此的依賴性還有不確定性所影響，因此權力是「彈性的」，督導者在權力運用上有些基本的重要策略 (徐光國，1996)。

1. 肯定決斷 (Assertiveness)：督導者對於提出的要求明確規定項目及內容、最後期限，並要求順從及重複提醒。

2. 逢迎 (Ingratiation)：督導者先肯定受督導者的重要性並表達友善及和氣，再提出要求。

3. 理性 (Rationality)：督導者對於提出的要求給予合理的說明與解釋。

4. 互換利益 (Exchange of benefits)：督導者對於受督導者提出的要求提出交換好處。

5. 制裁 (Sanctions)：督導者對於未符合要求之受督導者提出拒絕加薪、升遷或給予較差考績。

6. 上行訴求 (Upward appeal)：督導者向上級提出正式請求，以獲得非正式支持，如受督導者不符合要求則交給上級處理。

7. 阻礙 (Blocking)：督導者提出不繼續協助受督導者或僅部分協助。

8. 聯盟 (Coalitions)：督導者尋求支持自己所提出要求的受督導者，拉黨結派。

三、權力的內涵

權力是指督導者因為知識和實務技巧高於受督導者而使受督導者感到其權威感，職權則是來自於行政結構所賦予的執行合法化權力 (陳秋山譯，2008)。法蘭跟雷芬 (French & Raven, 1959) 將權力的類別分為獎勵的權力 (reward power)、強制的權力 (coercive power)、合法的權力 (legitimate power)、參照

的權力 (referent power) 以及專家的權力 (expert power) ; Palmer (1983) 也將權力區分為法理、機構、位勢、個人及專家權力。這兩種分類的前三種權力來自組織之行政管理權，後兩種來自督導者個人特質和專業能力。(徐光國，1996；鄭佩芬，2000；徐明心、何會成，2003；陳秋山譯，2008；蔡春美、蘇韋列、蕭景容、魏慧珠，2012)。

- (一)獎勵的權力 (reward power)：督導者有資格決定給予受督導者有形的報酬，如加薪、升遷、休假。
- (二)強制的權力 (coercive power)：督導者有權懲罰受督導者以影響其行為能力。
- (三)合法的權力 (legitimate power)：督導者使受督導者必須臣服於職權的能力，非關督導者個人而是職位所賦予。
- (四)參照的權力 (referent power)：受督導者對於督導者的認同感，來自於督導者與受督導者間良好的關係及受督導者對督導者的仰慕。
- (五)專家的權力 (expert power)：來自督導者社會工作實務上的工作技巧與知識可供受督導者學習、仿效。

督導者在與受督導者的督導過程中，對於提出的計畫，不管是以要求的方式或協商討論的方式，均是希望可以達成共識或希望對方可以依特定要求而出現行為反應。O' Hair 和 Cody (1987) 將使他人順從的技巧概念分為七種 (鄭佩芬，2000)，本研究因為是在探討督導者如何使受督導者符合自己期待，故將其與權力運用策略一起做討論。

- (一)直接強求：直接強制要求他人順從。
- (二)交換條件：試圖藉由交換來尋求他人順從。
- (三)道德訴求：藉由他人罪惡感來使對方順從自己的要求。
- (四)誘之以情：以感性的方式拐彎抹角的要求。
- (五)辯理論證：提出足以讓對方順服的證據或理由使其順從要求。

(六)利己利人：陳述對方有利的理由使人順從。

(七)訴諸同理：利用他人對自己的情感與彼此的關係，來達到自己的要求。

綜合上述，研究者整理如表 2-4-1，本研究將所有學者歸納出的權力運用方式做歸類，包含控制取向、獎勵取向、情感取向及協商取向四個構面較多學者提出，其餘如參照性權力，因參照性權力取決於受督導者對於督導者的認同度及個人情感轉移，非督導者可決定，故不在本研究討論。

(一)控制取向：督導者運用組織賦予的職權權威或控制技巧且說明可能產生之負面懲罰性結果，使受督導者因壓力或害怕受懲而順服其決定及要求。

(二)情感取向：督導者透過人際互動技巧、道德勸說或私人交情等方式使受督導者因為基於支持或擔心傷害督導者的心情下而遵循督導者的請求或指示。

(三)獎勵取向：督導者運用心理、物質上的資源等方式給予受督導者獎賞以使受督導者感受到正面回饋，使受督導者給予督導者較高之支持意願。

(四)協商取向：督導者以個別或會議的方式針對不同意見提出討論，並聆聽受督導者之想法，進而協調出共識，使受督導者參與決策過程，並產生同舟共濟的感受，願意為成敗共同分擔責任。

表 2-4-1 權力運用策略整理

	洪光遠	O' Hair 和 Cody	Gary A.Yukl	French&Raven	Robbins
控制取向	合理要求 壓力策略	直接強求	合法要求	強制權	肯定決斷、制裁
情感取向	個人訴求	道德訴求、誘之以情、訴諸同理	個人訴求	-	逢迎
獎勵取向	交換策略	交換條件、利己利人	交換策略、壓力策略	獎勵權	互換利益
協商取向	理性說服	辯理論證	理性說服	合法權、專家權	理性

資料來源：研究者自行整理。

第五節 督導角色關係焦慮、督導風格與權力運用策略之關係

本研究所探討的督導角色關係焦慮、督導風格與權力運用策略三個變項，目前國內尚無相關研究將此三個變項作探討。

本研究結合相關實證性研究，探討可能影響權力運用策略的相關因素，形成研究架構。說明如下。

一、角色關係焦慮的研究方面

角色理論認為個體會因為自己的身分地位，及社會環境賦予該角色所應該有的行為而有所表現。當個體對於角色認知有衝突、失調或角色負荷過重..等情形產生時，則個體會產生壓力及焦慮的情緒。而當個體產生這些情緒時，個體必須要有一些因應的方法與策略，此失衡的情緒得以再次回復平衡。

因此，研究者推論督導者如果對於自己與受督導者的角色關係產生焦慮，則將影響選擇運用不同的權力策略來使焦慮消失或減輕。

呂學榮（2007）、Tsui（陳秋山譯，2008）及陳錦棠（2012）均指出督導者焦慮來源之一包含角色衝突。當督導者對於自己的角色任務、功能及與受督導者間的角色關係產生衝突時，則督導者便會有焦慮的情緒產生。

蘇怡如（2008）的研究，也發現督導者與受督導者對於督導者應該具備的功能及各個功能的重要程度看法呈現不一致的現象。可見督導者與受督導者對督導角色產生認知與期待的衝突。

從回顧其他研究者之研究可發現，趙碧華（1982）認為督導者年資會影響督導專業互動關係與督導效能。李玉華（1997）的研究，認為教育程度不會影響督導者對於角色功能的認知。但工作年資較淺的督導者，因為缺乏督導經驗，在與

受督導者建立關係及發揮督導功能，會遭到困難與阻礙。蘇怡如(2008)的研究發現，督導者的性別、學歷、畢業科系等因素，會影響督導者對於角色功能的重要程度的看法。由上可見，督導者的角色關係焦慮可能受到教育程度、性別、學歷、畢業科系、工作年資等因素影響。研究者將工作年資又細分為從事社會工作總年資、擔任社會工作人員年資、擔任社會工作督導者年資及目前工作單位之到職年資，以更瞭解不同的年資背景因素，是否影響變項間之相關性。

二、督導風格的研究方面

依據特質理論、行為理論及權變/情境理論等探討督導風格之相關理論。可知督導風格可能受到個人先天之人格特質、後天所受之教育訓練或社會學習及個人與所處情境的交互作用等不同因素，而呈現出不同的督導風格。意即個人會受到不同因素的影響，形塑出自己的行為模式去與他人互動。

回顧過往對於督導風格的研究，可知張智強(1996)研究發現教育程度會影響督導風格。丁瑜(2003)的研究發現，主管的年齡與年資將會對於主管之領導風格產生影響。林文健(2002)的研究發現，不同的督導風格將直接影響主管的權力運用策略。劉怡珍(2007)的研究發現，女性地方行政機關主管之督導特質、風格與困境之研究發現，女性主管較傾向以 Y 理論看待下屬。由上可見督導者之教育程度、年齡、年資、性別等因素，可能對於督導風格造成影響。另外依據權變/情境理論也可知，督導風格可能受到督導者所督導的社會工作者人數、年資及組織機構之所在縣市、屬性為財團法人或社團法人、宗教背景..等因素影響。

三、權力運用策略的研究方面

以權力動機理論、人格-情境交互模型、行為決策理論及垂直二元關聯論等論點，來看社會工作督導者之權力運用策略。可知督導者有使用權力以影響或促

使他人行為遵循自己期待的慾望；督導者的行為意即權力運用策略受到個人特質、風格、及與受督導者的互動、組織情境等因素所影響。而個人行為也並非一定是理性的選擇，可能受到情緒或其他因素影響。

督導者會運用職權與影響力來與部屬發展不同的交易關係。如督導者期待受督導者符合自己的期待執行工作，則可運用自己所擁有的資源，與受督導者產生社會交換的行為或意念。

Tsui 將督導者與受督導者之角色關係以人際關係中心理分析的自我狀態來看，分為成人（adult）、兒童（child）、父母（parent）三種類型。當督導者與受督導者處於父母與兒童的樣態時，督導者會用上對下的職權方式使受督導者順服，受督導者也會受限於這樣的互動模式，無法達到專業自主（陳秋山譯，2008）。

黃靚琦（2002）研究發現，受督導者知覺督導權力濫用之傾向不高，但也發現督導者與受督導者因為握有的資訊與資源的不同，仍會有權力不均之情形發生。蘇怡如（2008）的研究發現，受督導者對於權力的抗拒會影響督導角色發揮的效能。楊秀玲（2011）針對受督導者進行研究，發現督導關係將影響督導者權力表現。Kadushin（1985）的研究發現督導者與受督導者的性別配對，會影響督導者所採取的督導方法。如男性督導者與女性受督導者或女性督導者與男性受督導者所採取的方法會有差異。黃馨賢（2003）發現護理督導的臨床老師年資會影響督導行為，年資9年以上較會採取接納性督導行為；蔡曉雯、郭麗安、楊明磊（2010）認為權力來源包含角色任務與位階的差距及性別與性別的交互作用；李安爵（2010）督導者之督導行為除受到個人特質影響外，也會受到組織氛圍影響。

綜合上述，研究者推測督導者的性別、年資及角色位階與任務、督導者的個人特質及風格，還有組織環境等因素，都可能影響督導者的權力運用策略。

第三章 研究方法

本研究主要是以參考相關文獻與部分實證性研究為依據，再加上研究者之實務工作經驗，形成相關變項，以實證調查方式，瞭解中部地區社會工作督導者角色關係焦慮、督導風格與權力運用策略之間的關係。

本章將說明本研究所使用的研究方法，包含研究架構與假設、研究樣本、研究測量工具設計、資料蒐集方式與分析方式及研究倫理。

第一節 研究架構與假設

一、研究架構圖

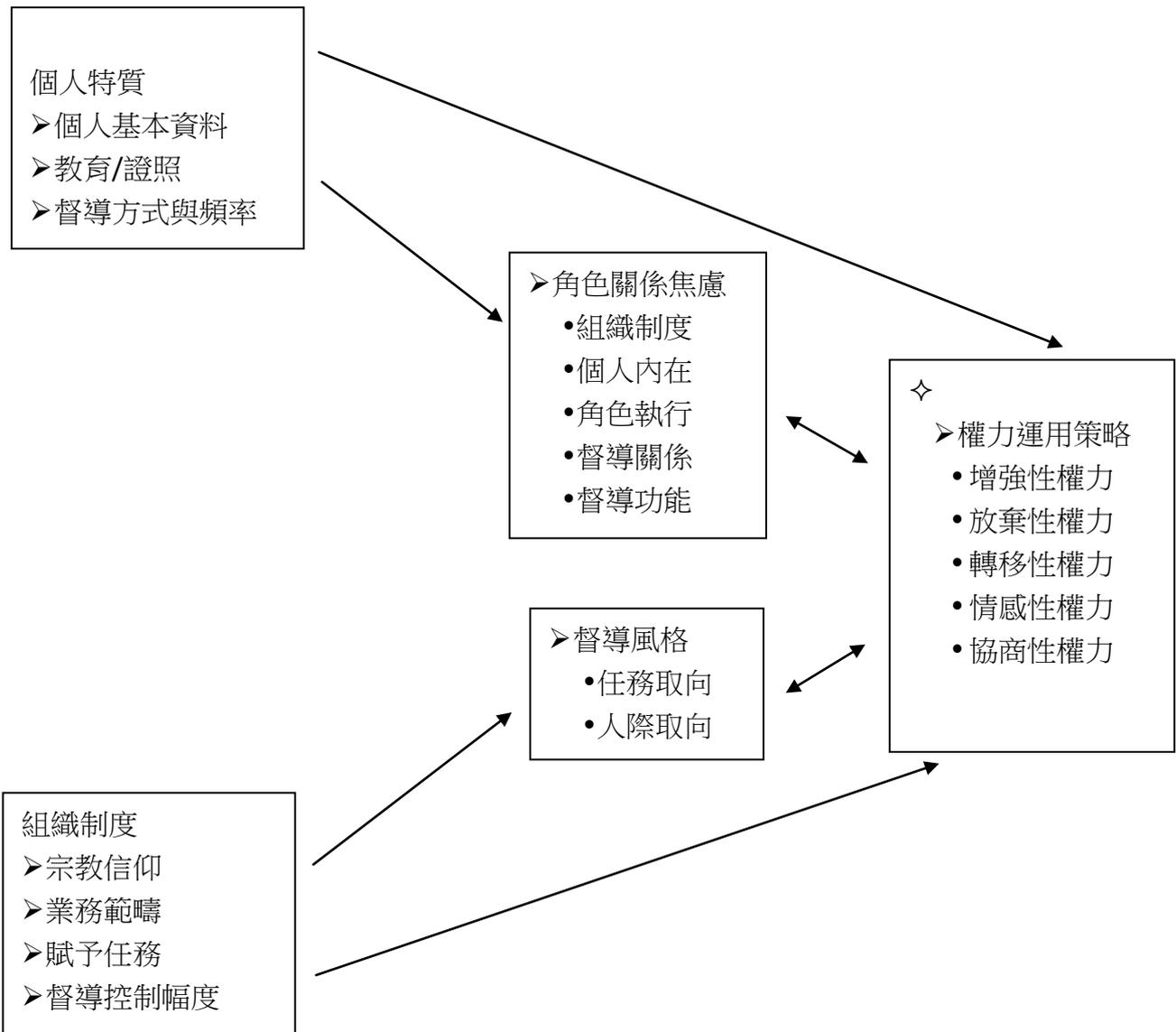


圖 3-1-1 修正前研究架構圖

二、研究假設

依據研究目的與研究架構，提出本研究要探討的研究假設，相關變項假設如下：

假設一：中部地區社會工作督導者之個人資料不同與督導角色關係焦慮有差異存

在。

假設二：中部地區社會工作督導者之個人資料不同與督導風格有差異性存在。

假設三：中部地區社會工作督導者之個人資料不同與權力運用策略有差異性存在。

假設四：角色關係焦慮與權力運用策略有顯著相關。

假設五：督導風格與權力運用策略有顯著相關。

假設六：背景資料、角色關係焦慮、督導風格對於權力運用策略有預測力。

第二節 研究對象與抽樣方法

本研究是以目前全職擔任私部門之社會工作督導者為研究對象。因考量研究者時間及經費限制，將研究對象之範圍限縮於中部地區（苗栗縣、臺中市、彰化縣、南投縣、雲林縣）之社會工作督導者為研究對象。問卷發放對象又以研究者因為工作場域所觸及督導者之便利性，依次以早療領域、身障領域、兒少服務、婦女服務等為優先，較少觸及老人業務及醫療系統之督導者。

研究者於 103 年 7-9 月間以電話聯繫、依照機構規定填寫研究申請表及透過社福單位工作人員協助詢問服務單位督導填寫意願等方式取得填寫問卷之同意。

本研究採立意抽樣，研究者以郵寄或面交的方式發放 149 份問卷給中部地區願意協助填寫此份問卷之在職中的私部門社會工作督導者，並以當面回收或回郵信封方式，回收 135 份問卷，問卷回收率 88.5%，有效問卷共計 122 份。無效問卷之條件為量表部份填答之一致性過高、整份量表漏答題數 3 題以上、受訪者之服務單位為公部門者，只要符合上述其中一個條件即列為無效問卷。

表 3-2-1 問卷發放與回收情形統計

	有效問卷	無效問卷
苗栗縣	9	1
臺中市	68	10
彰化縣	30	2
南投縣	7	0
雲林縣	8	0
總計	122	13

資料來源:研究者自行整理

第三節 研究測量工具設計

一、研究變項之界定及操作型定義

本研究採取量化的研究方式進行，為探討「中部地區社會工作督導角色關係焦慮、督導風格與權力運用策略之相關性」研究，研究者根據文獻探討與自身實務工作經驗與研究架構，自行編製結構性調查問卷做為資料蒐集工具。為使問卷內容及字句更加符合研究目的，研究問卷除經與指導教授討論外，另在正式施測前，兩次邀請五位曾為社會工作督導者或於非研究區域範圍之社會工作督導者協助試填問卷，以確定問卷內容可被理解及與研究者欲測量之概念一致。

研究者從文獻探導研擬研究架構，將本研究之問卷依序分為「角色關係焦慮」、「督導風格」、「權力運用策略」及「社會工作督導者資料」等四部分。前三部分為五點量表，由「總是如此」、「經常如此」、「偶爾如此」、「很少如此」到「從不如此」，第一分別依序給予1分、2分、3分、4分、5分，分數越高代表焦慮程度越高，越低則反之；第二部分督導風格分別依序給予1分、2分、3分、4分、5分，1-7題加總分數越高代表越偏向任務取向，8-15題加總分數約高則代表越偏向人際取向；第三部分權力運用策略分別依序給予1分、2分、3分、4分、5分，分數越高代表越偏向該取向。以下逐一針對各題項做操作性定義：

二、角色關係焦慮量表

是指督導者在實務督導工作執行其角色任務時，因組織制度之外在因素、個人內在因素及與受督導者動過程，所產生之個人內在心理壓力及不安的感受。共可區分為組織制度、專業知能、角色功能及督導關係等面向。將每一位研究對象總分加總，分數越高代表角色關係焦慮越高，反之則越低。共計

30 題。四個構面的操作型定義如下：

- (一)組織制度：督導者之焦慮來自於與受督導者討論組織的組織使命宗旨與制度層面，如組織的未來規劃走向、服務對象、升遷制度、考績制度等。題項為第一部分 1-7 題。
- (二)專業知能：為督導者在執行督導工作時，對於自己專業能力與擔任督導角色的勝任感，如對於自己個案需求評估的準確性、個案處遇計畫的周延性、社會工作專業知能等。題項為第一部分 8-15 題。
- (三)角色功能：為督導者在執行被賦予的督導任務時所產生的焦慮，如監督、管理、協調、規劃、關懷與同理的任務及需要同時滿足主管與受督導者期待所引發的焦慮。題項為第一部分 16-24 題。
- (四)督導關係：為督導者在與受督導者相處、溝通時所產生的焦慮，如與督導者間相處是否處於緊張氣氛、受督導者是否因自己的督導產生負面情緒、受督導者工作困難或私下聚會是否與督導者分享、受督導者是否在督導者與其他團隊意見不同時，願意表現支持等。題項為第一部分 25-31 題。

三、督導風格量表

是指督導者在履行其督導角色時慣常的風格與型態，分為任務取向與人際取向。在問卷第二部分的 1-15 題。1-7 題之平均分數越高則表示月偏向任務取向；8-15 題之平均分數越高則表示月偏向人際取向。此二個構面的操作型定義如下：

- (一)任務取向：即督導者在提供督導時，主要的考量點是以工作任務與績效、工作目標導向、強調工作流程，主要決策者為督導者。題項為第二部分 1-7 題。
- (二)人際取向：即督導者在提供督導時，主要的考量點為員工士氣、員工工作滿

意度及員工情緒狀態及想法，強調員工參與決策。題項為第二部分 8-15 題。

四、權力運用策略量表

督導者在執行其角色任務時，運用其職權或能力以改變或影響受督導者之態度與行為的方法。可分為四個構面，分別為控制取向、情感取向、獎勵取向及協商取向。1-7 題平均分數越高則代表越偏向控制取向；8-15 題之題平均分數越高則代表越偏向情感取向；16-22 題平均分數越高則代表越偏向情感取向；23-26 題平均分數越高則代表越偏向協商取向。此四個構面操作型定義如下：

(一)控制取向：督導者因為職務所賦予的能力，以直接給予命令或績效考核成績

等的方式，讓受督導者符合督導者的期待。題項為第三部分 1-7 題。

(二)情感取向：督導者以與受督導者維持良好的正式與非正式關係、讓受督導者

瞭解督導工作的難處以取得受督導者同情，讓受督導者符合受督導者的期

待。題項為第三部分 8-15 題。

(三)獎勵取向：督導者以績效獎金、升遷、公開表揚等有形的獎勵讓受督導者符

合督導者的期待。題項為第三部分 16-22 題。

(四)協商取向：督導者跟受督導者以協調、妥協的方式對於事情達成共識，讓受

督導者符合督導者的期待。題項為第三部分 23-26 題。

五、社會工作督導者個人資料：此變項是指研究對象本身特性有關的事實資料，在問卷的第一部分，包括基本資料、督導方式。

(一)督導者基本資料

- 1.性別：依生物性的分類，指受訪者是「男性」編碼為1、「女性」編碼為2。
- 2.年齡：指受訪者之出生當年之民國年數。
- 3.從事社會工作之總年資：指受訪者從事社會工作之總年資。
- 4.目前單位到職日：指受訪者於目前單位工作之到職日期，包含民國年及月。
- 5.擔任社工員年資：指受訪者擔任社會工作人員之總年資。
- 6.擔任社會工作督導者年資：指受訪者擔任社會工作督導者總年資。
- 7.最高學歷：指受訪者之社會工作相關科系畢業之最高學歷。分為大學、碩士、博士，編碼依序為1-3。
- 8.最高學歷畢業科系：指受訪者之社會工作相關科系之類別。分為社會工作學系、社會福利學系、社會學系、心理諮商學系、管理學系、社會工作相關學程20學分及其他，編碼依序為1-7。
- 9.專業證照：指受訪者持有之社會工作相關專業證照。分為無、高考社會工作師、公職社會工作師、專科社會工作師及諮商心理師，編碼依序為1-5。

(二)督導方式

- 1.每月提供每位受督導者個別督導頻率：指每月受訪者提供受督導者個別之個案諮詢、方案執行討論、行政工作督導等頻率。分為未提供、每月平均提供受督導者每人1次、2次、3次以上。編碼依序為1-4。
- 2.每月召開團體督導會議頻率：指每月受訪者提供受督導者團體之個案諮詢、方案執行討論、行政工作督導等頻率。分為未提供、每月提供受督導者1次、2次、3次以上。編碼依序為1-4。
- 3.負責方案之社工人數（不包含督導者本身）控制幅度：指受訪者主要負責督導之社工員人數。

(三)機構組織基本資料

1. 組織位居縣市：為組織實際所位居的縣市，分為苗栗縣、臺中市、彰化縣、南投縣及雲林縣。編碼依序為 1-5。
2. 組織屬性：為組織之立案屬性，分為財團法人、社團法人、其他。編碼依序為 1-3。
3. 組織宗教背景：為受訪者所任職之組織的宗教背景。分為無、佛教、一貫道、天主教、基督教及其他。編碼依序為 1-6。

六、施測問卷信度、效度考驗及因素分析

問卷是否可準確地測得該研究欲探討的概念，問卷的信度跟效度是重要的因素。因此本研究問卷之初稿除了經過指導教授及實務督導者進行試測並依據建議修改問卷內容，以提高問卷效度。另外，也在完成問卷回收後，以 SPSS18.0 中文套裝軟體進行信度分析、因素分析及挑題與刪題。透過因素分析將去除不適當的題項，最終選取可轉化為研究概念的題項，以使問卷更有意義。信度考驗部分以 Cronbach' s alpha 係數檢視測量工作之信度。本研究在回收完問卷後，先由研究者將無效問卷挑除。刪題過程是將「角色關係焦慮量表」、「督導風格量表」及「權力運用策略量表」施測所得結果進行登錄 (coding) 後，以主成分分析法 (Principal component analysis) 進行元素抽取，轉軸方法採直交轉軸 (orthogonal rotation) 的最大變異法 (varimax) 作為刪題依據。若同一概念內某一題項之因素負荷量過低或在 0.5 以下或其因素歸入其他構面，則考慮刪題。刪題後所呈現之因素至少 3 題以上。同時進行信度考驗，以瞭解刪題後對於 Cronbach' s alpha 係數之影響。本研究挑題前與挑題後之信度考驗如表 3-3-1。

表 3-3-1 量表之信度考驗及配合因素分析挑題結果

量表名稱 (題數)	挑題前 α 值	挑題結果	挑題後 α 值	KMO 值
角色關係焦慮 (31 題)	.933	經因素分析，刪除第 4.6.8.9.10.18.20.22.23.24	.906	.851
督導風格 (15 題)	.717	經因素分析，刪除第 6.7.10.12.15	.641	.753
權力運用策略 (26 題)	.900	經因素分析，刪除第 11.12.15.16	.886	.838

(一)角色關係焦慮量表

「角色關係焦慮量表」原本構面包含組織制度、個人內在、角色執行、督導關係及督導功能，經概念釐清後，將個人內在、角色執行與督導功能構面結合成「角色功能」及「督導關係」兩個構面。

中部地區社會工作督導者的「角色關係焦慮量表」原本設計為四個構面共 31 題。分別是督導關係計 7 個題目，未刪題，此因素解釋變異量為 17.706%；專業知能計 8 個題目，刪除第 8、9、10 題，此因素解釋變異量為 17.599%；組織制度計 7 個題目，刪除第 4、6 題，此因素之解釋變異量為 15.088%；角色功能計 9 個題目，刪除第 18、20、22、23、24 題，此因素解釋變異量為 9.924%。所得總量表之 Cronbach' s Alpha 質為.906，總解釋變異量為 60.318%。原本設計之題目均符合四個構面之概念，故維持原本構面。

表 3-3-2 角色關係焦慮量表之因素分析及 Cronbach' s Alpha 值摘要表

因素 題目	因素 負荷量	解釋變 異量	總解釋變 異量	α 值
督導關係		17.706	17.706	.855
a26 我擔心與受督導者討論他的工作時氣氛是緊繃的	.770			
a30 我擔心受督導者不跟我分享工作上遇到的事	.765			
a28 我擔心與其他團隊意見分歧時受督導者不支持我	.749			
a31 我擔心自己無法成為受督導者工作的榜樣	.743			
a25 我擔心平時與受督導者間的相處有緊張的氛圍	.743			
a27 我擔心受督導者因為我的督導而出現負面情緒	.730			
a29 我擔心受督導者不邀請我參加他們私下的團體活動	.630			
專業知能		17.599	35.306	.895
a13 我擔心自己個案處遇計畫的周延性比受督導者差	.879			
a12 我擔心自己個案需求評估的準確性比受督導者差	.877			
a14 我擔心自己個案危機的敏感度比受督導者差	.782			
a11 我擔心自己的社工專業知能比受督導者差	.738			
a15 我擔心自己活動規劃的能力比受督導者差	.733			
組織制度		15.088	50.393	.835
a5 我擔心跟受督導者討論組織的使命與願景	.878			
a2 我擔心跟受督導者討論組織的教育訓練制度	.795			
a7 我擔心跟受督導者討論組織的人事升遷制度	.768			
a3 我擔心跟受督導者討論組織服務族群的議題	.761			
a1 我擔心跟受督導者討論組織的未來規劃	.707			
角色功能		9.924	60.318	.619
a16 我對於監督受督導者工作表現感到困擾	.789			
a19 我對於同時滿足主管與受督導者的期待感到困擾	.720			
a21 我對於向受督導者同理工作遇到的挫折感到不自在	.638			
a17 我對於管理受督導者的出缺勤感到困擾	.580			
總量表Cronbach' s Alpha值 .906				

(二)督導風格量表

中部地區社會工作督導者的「督導風格量表」原本設計為二個構面共

15 題。分別是任務取向構面計 7 個題目，刪除第 6、7 題題，此因素解釋變異量為 25.563%；人際取向構面計 8 個題目，刪除第 10、12、15 題，此因素解釋變異量為 25.489%。所得總量表之 Cronbach' s Alpha 質為.641，總解釋變異量為 51.053%。原本設計之題目均符合四個構面之概念，故維持原本構面。

表 3-3-3 督導風格量表之因素分析及 Cronbach' s Alpha 值摘要表

因素 題目	因素 負荷量	解釋變異 量	總解釋變 異量	α 值
人際取向		25.563	25.563	.717
b9受督導者能向我說出他心裡的想法	.760			
b11我營造工作時輕鬆自在的氣氛	.706			
b14我關心受督導者的情緒狀態	.683			
b8我能夠聆聽受督導者意見	.659			
b13我跟受督導者談有關未來的生涯規劃	.654			
任務取向		25.489	51.053	.745
b2我要求團隊做事要重視最後成果	.785			
b3我要求對做事一定要按照工作標準流程sop	.762			
b5我跟受督導者討論及檢討他的工作績效與目標達成情形	.697			
b1我要求團隊按照既定的計畫完成工作	.683			
b4我跟受督導者的交談內容以工作為主	.614			
總量表Cronbach' s Alpha值				.641

(三)權力運用策略量表

原本權力運用策略之構面包含增強性權力、放棄性權力、轉移性權力、情感性權力及協商性權力，經概念釐清及閱讀文獻後，將增強性權力修改為控制取向，放棄性與轉移性權力以獎勵取向替代。

中部地區社會工作督導者的「權力運用策略量表」原本設計為四個構面共 25 題。分別是控制取向計 7 個題目，未刪題，此因素解釋變異量為 16.835%；協商取向計 4 個題目，未刪題，此因素解釋變異量為 15.673%；情感取向計 8 個題目，刪除第 11、15 題，此因素之解釋變異量為 14.742%；獎勵取向計 7 個題目，刪除第 16 題，此因素解釋變異量為 13.285%。所得總量表之 Cronbach' s Alpha 質為.886，總解釋變異量為 60.513%。原本設計之題目均符合四個構面之概念，故維持原本構面。

表 3-3-4 權力運用策略量表之因素分析及 Cronbach' s Alpha 值摘要表

因素 題目	因素 負荷量	解釋變 異量	總解釋 變異量	α 值
控制取向		16.835	16.835	.849
c5 我先規定工作方式與內容	.826			
c6 我要求做任何決定前先跟我討論	.778			
c7 我直接指派任務	.754			
c4 我在我的建議沒有被執行時給予直接指正	.734			
c2 我明確說明績效評分是看工作表現	.688			
c3 我在工作會議時檢討未完成的工作及原因	.664			
c1 我直接要求受督導者工作的方式	.626			
協商取向		15.673	32.508	.884
c24 我先跟受督導者討論我的要求他是否能做到	.891			
c26 我在受督導者表示工作困難時調整工作安排	.867			
c25 我會適時妥協當我跟受督導者意見不合時	.847			
c23 我在做決定前先跟受督導者開會討論	.842			
情感取向		14.720	47.228	.802
c9 我協助受督導者處理私事	.809			
c8 我跟受督導者有私人情誼	.798			
c10 我跟受督導者分享因為主管位置所帶來的為難	.755			
c14 我讓受督導者感受到我的付出與用心	.709			
c13 我在受督導者工作有困難時讓他感覺我跟他坐在同一艘船上	.663			
獎勵取向		13.285	60.513	.811
c22 我在受督導者有好的表現時爭取外訓或表揚機會	.829			
c19 我在受督導者有好的表現時讓上級主管知道	.802			
c21 我在受督導者有好的表現時協助爭取升遷	.732			
c17 我立即當眾稱讚受督導者好的表現	.671			
c18 我在受督導者有好的表現在考績上加分	.665			
c20 我在受督導者有好的表現時贈送小禮物	.625			
總量表 Cronbach' s Alpha 值.886				

七、修正後的研究架構圖

如圖 3-3-1 為修改後之研究架構圖，維持原本「個人基本資料」、「角色關係焦慮」、「督導風格」、「權力運用策略」四大概念，構面順序則依解釋變異量重新排序。

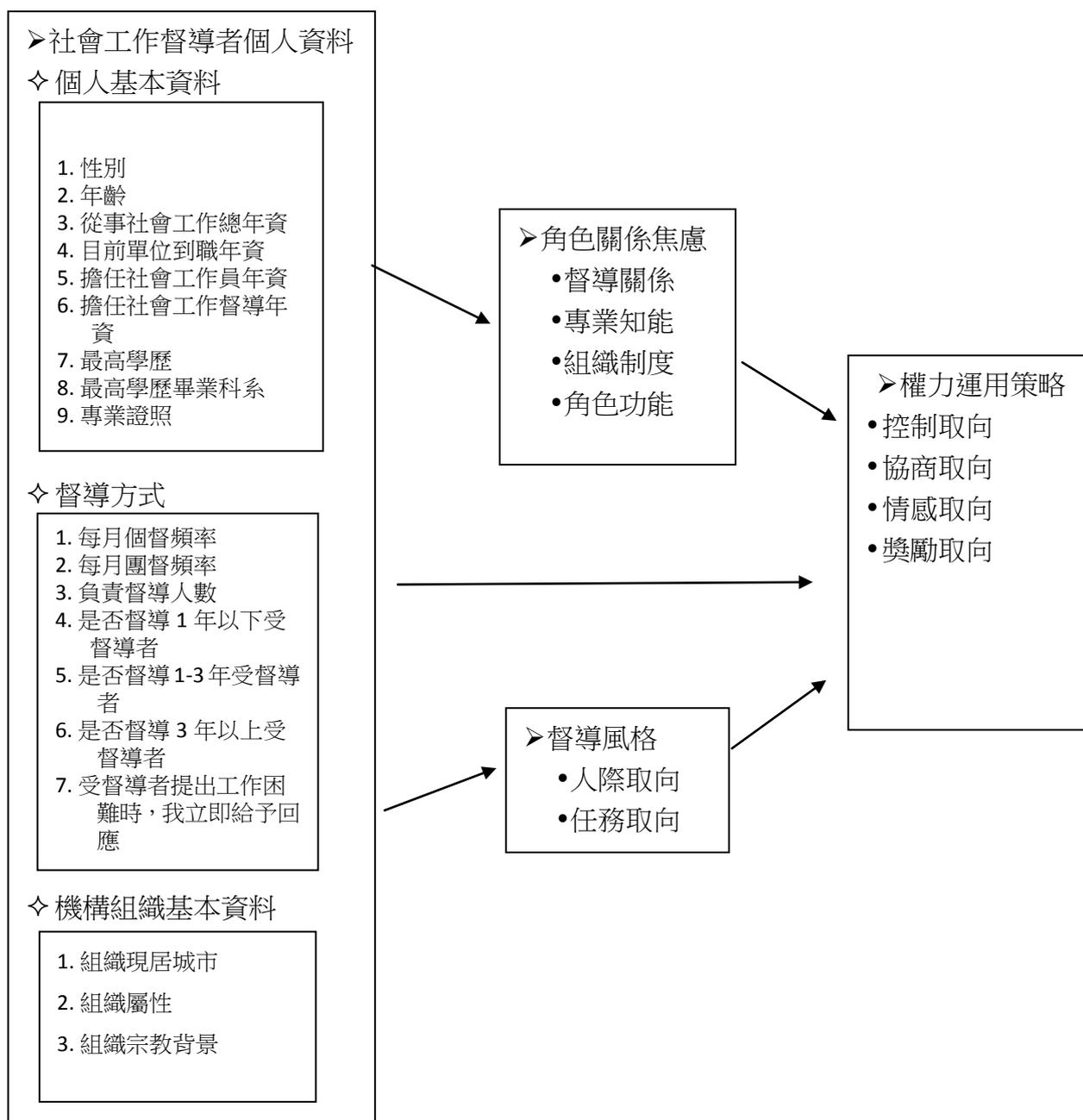


圖 3-3-1 修改後研究架構圖

第四節 資料收集與分析方法

一、資料收集方法

本研究問卷在送出前由研究者以電話或當面詢問方式了解研究對象填寫意願，經同意後始郵寄紙本或親自遞交的方式將問卷交到研究對象手中，並提供回郵信封，以利回傳。回收後，進行登錄與分析。

二、研究分析方法

本研究以問卷調查法進行研究，使用之統計方法如下說明。

(一)次數分配、百分比 (Frequency Distribution ; Percentage)

次數分配是以數據呈現研究變項中屬性出現數量，已使資料容易閱讀。以瞭解各個值的分布狀況，尤其是值跟類別出現的次數有多少。百分比則是呈現該數量佔總數的比例。本研究用以分析「個人基本資料」、「角色關係焦慮」、「督導風格」、「權力運用策略」等四大概念各個構面研究對象填寫的次數及佔全數的百分比。

(二)t 檢定 (t-Test)

t 檢定是用來考驗兩個變項的平均數有無顯著差異。自變項須為間斷變數且為二分變數。本研究用以將「個人基本資料」中之間斷變數，如性別、最高學歷、專業證照…等，與「角色關係焦慮」、「督導風格」及「權力運用策略」進行 t 檢定，以瞭解是否存在差異。

(三)單因子變異數分析 (One-Way Anova)

單因子變異數分析用來考驗三個以上的平均數之間是否有差異。本研究以將

「個人基本資料」中之擔任年齡、社工員總年資、督導總年資等…等，與「角色關係焦慮」、「督導風格」及「權力運用策略」進行單因子變異數分析，以瞭解是否存在差異。

(四)雙因子變異數分析 (Two-Way Anova)

雙因子變異數分析是用來考驗自變項與自變項間「交互作用的效果」，即是一次用兩個自變項探討與一變項之間的關係。本研究用以分析兩項基本資料與權力運用策略差異情形。

(五)皮爾森積差相關 (Pearson Product Moment Correlation Coefficient)

皮爾森積差相關是用來研究兩個連續變項之間的關係。本研究是用來瞭解「個人基本資料」、「角色關係焦慮」、「督導風格」及「權力運用策略」是否具有相關性，及彼此間相關的程度。

(六)逐步迴歸分析

自變項與依變項都是連續變數時使用。如自變項為類別變項 最後不要使用迴歸分析，否則須將變項轉化成虛擬變項。本研究用來考驗「個人基本資料」、「角色關係焦慮」、「督導風格」對於「權力運用策略」之預測力。

第五節 研究倫理

「倫理」議題出現於所有類型的研究，社會科學研究因為涉及個人隱私及心理、思想層面，在 1970 年代後更是被重視及要求，藉以保護研究對象之身分及隱私（沈麗盡，2004）。

本研究恪守以下幾點原則進行本研究。

一、隱私與保密

本研究之結果與分析的呈現上，如有涉及可辨識出個人身分之相關訊息資料，將予以特別處理，以保障受訪者之權益。另研究者在資料分析過程及分析後，也將注意研究問卷之保存或銷毀，以防資料遺失或外洩，導致受訪者個人權益受損。本研究並將回收之問卷做匿名化處理，編碼簿（codebook）電子檔及回收問卷之紙本將於研究論文撰寫完畢後，銷毀處理。

二、自願參與

本研究經徵得受訪者或受訪者所屬組織的同意後，研究者才寄發問卷。即使符合上述之情形，受訪者亦可隨時終止參與本研究。本研究避免蒐集非必要性的意見或非必要的個人資料，如當事人缺乏參與意願，可拒絕填寫或寄回研究問卷，研究者不予勉強。

三、告知後徵得同意

本研究以研究者當面或電話聯繫方式及說明信之方式，充分告知受訪者本研究之問卷發放對象、研究目的與意義及相關訊息，使受訪者對於本研究更加瞭解。並經受訪者同意參與研究，使得發放問卷。若相關單位擬有相關研究申請辦法或要求，研究者將遵照辦理。

四、分享研究成果

對於研究受訪者的協助與奉獻，研究者將給予口頭道謝，並於研究完成公開研究結果，與其他對於此研究議題有興趣之研究者共享。

第四章 研究結果分析

本研究主要是針對中部地區私部門之社會工作督導者為研究樣本，共發出 165 份問卷，回收 146 份問卷，扣除填答狀況不佳及不符合本研究對象之問卷，共計有效問卷 122 份。本研究針對有效問卷進行分析，驗證研究假設。以回應研究問題，共包括以下五大部份：

- 一、中部地區社會工作督導者的個人背景資料之描述。
- 二、中部地區社會工作督導者角色關係焦慮、督導風格及權力運用策略之描述。
- 三、中部地區社會工作督導者個人背景與角色關係焦慮、督導風格及權力運用策略的差異分析。
- 四、中部地區社會工作督導者個人背景與角色關係焦慮、督導風格及權力運用策略間的相關性分析。
- 五、中部地區社會工作督導者個人背景、角色關係焦慮及督導風格對於權力運用策略的預測力分析。

第一節 中部地區社會工作督導者個人背景之描述

在本節中，針對本研究有效樣本 122 位中部地區社會工作督導者之個人背景基本資料，包含社會工作督導者基本資料、督導方式及組織機構基本資料逐一描述，以瞭解本研究研究對象之個人與其所處組織機構之特性。藉以回答研究問題一：「中部地區社會工作督導者的個人背景資料之描述」。

一、中部地區社會工作督導者基本資料之描述

由表 4-1-1 可以得知，受試的 122 位中部地區社會工作督導者當中，性別以女性為多數，共計 104 位（85.2%）。

研究對象年齡問卷以研究對象之出生民國年填答，再由研究者轉換為實際年齡計算，所得結果最小的為 26 歲，最年長者為 67 歲，平均年齡為 38.50 歲（標準差 7.63）。在年齡分佈上，研究對象年齡落在 33 至 39 歲之間，共 43 位（35.2%），其次是 40 至 46 歲之間，共 34 位（27.9%）。

研究對象從事社會工作總年資，年資最低者為 38 個月，最高者為 444 個月，平均年資為 161.67 個月（標準差 76.379）。在從事社會工作總年資分佈上，以 121 至 240 個月，共計 62 位（50.8%）佔最多數，其次是 61 至 120 個月，共計 33 位（27.0%）。

研究對象在目前單位年資，年資最低者為 2 個月，最高者為 396 個月，平均年資為 117.64 個月（標準差 87.824）。在目前單位之年資分佈上，以 2 至 60 個月，共計 46 位（33.6%）佔最多數，其次是 121 至 240 個月，共計 35 位（28.7%）。

研究對象擔任社會工作員年資，年資最低者為 0 個月，最高者為 281 個月，平均年資為 98.69 個月（標準差 55.355）。在擔任社會工作員的年資分佈上，以 61 至 120 個月，共計 52 位（42.6%）佔最多數，其次是 121 至 281 個月，共計

34 位 (27.9%)。

研究對象擔任社會工作督導年資，年資最低者為 2 個月，最高者為 348 個月，平均年資為 66.4 個月 (標準差 59.172)。在擔任社會工作督導者年資分佈上，以 61 至 120 個月，共計 41 位 (33.6%) 佔最多數，其次是 0 至 24 個月，共計 35 位 (28.7%)。

研究對象之最高學歷分佈上，以大學 100 位 (81.9%) 佔多數。最高學歷畢業科系，社會工作系為 82 位 (67.2%)，社會工作相關科系 (包含社會福利系、社會學系、社會學系、心理諮商學系、管理學系) 為 39 位 (32.0%)。

考取社工師證照比例接近，考取者為 63 位 (51.6%)，未考取者為 56 位 (45.9%)。

綜合上述，本研究中部地區社會工作督導者個人基本資料，以女性、33 至 39 歲、最高學歷為大學、未考取社工師證照者，社會工作總年資為 121 至 240 個月、於目前單位任職 2 至 60 個月、擔任社會工作員年資 61 至 120 個月、擔任社會工作督導年資 61 至 120 個月居多。因為社會工作之實務場域仍以女性工作人員為多，因此，女性督導者也會占較大的比率。依督導者的年齡及督導年資推算，可知本研究之對象平均約畢業 5-10 後，才成為督導者。目前擔任督導者的年資約 5-10 年，在目前的單位在 5 年以下，在擔任督導前約也從事社會工作實務場域中約 5-10 年左右，可見中部地區社會工作督導者之督導年資及在社會工作之實務經驗均非常豐富，且在擔任目前機構之督導者前已在其他單位有擔任督導者的經驗。這對受督導者來說是一件好事，因為督導者經驗豐富，見多識廣可有更多的實務經驗傳承與分享。在學歷部分的分析，雖然大學較多，但碩士學歷之比例也占了近二成，且有一半比例的督導者已考取社工師證照，可見中部地區之社會工作督導者不僅在實務上有很好的經驗，在專業知能上之能力亦不差。

表 4-1-1 中部地區社會工作督導者個人資料之次數分配與百分比統計表 (N=122)

個人資料	組別	次數	百分比	
1、性別	男性	18	14.8%	
	女性	104	85.2%	
2、年齡	26-32 歲	29	23.8%	
	最小值 26	33-39 歲	43	35.2%
	最大值 67	40-46 歲	34	27.9%
	平均值 38.50	47-67 歲	16	13.1%
	標準差 7.63			
3、從事社會工作總年資	36-120 月	42	34.4%	
	最小值 38	121-240 月	62	50.8%
	最大值 444	121-444 月	18	14.8%
	平均值 161.67			
	標準差 76.379			
4、目前單位到職年資	2-60 月	41	33.6%	
	最小值 2	61-120 月	31	25.4%
	最大值 396	121-240 月	35	28.7%
	平均值 117.64	241-396 月	14	11.5%
	標準差 87.824	遺漏值	1	0.8%
5、擔任社會工作員年資	0-60 月	35	28.7%	
	最小值 0	61-120 月	52	42.6%
	最大值 281	121-281 月	34	27.9%
	平均值 98.69	遺漏值	1	0.8%
	標準差 55.355			
6、擔任社會工作督導年資	0-24 月	35	28.7%	
	最小值 2	25-60 月	28	23.0%
	最大值 348	61-120 月	41	33.6%
	平均值 66.44	121-348 月	15	12.3%
	標準差 59.172	遺漏值	3	2.5%
7、最高學歷	大學	93	81.9%	
	碩士	22	18.1%	
8、最高學歷畢業科系	社會工作系	82	67.2%	
	社會工作相關科系	39	32.0%	
	遺漏值	1	0.8%	
9、專業證照	無	63	51.6%	
	高考社工師	56	45.9%	
	遺漏值	3	2.5%	

二、中部地區社會工作督導者督導方式之描述

研究對象每月平均提供給受督導者個別督導的頻率，每月 0-1 次，共計 77 位

(63.1%)，2 次以上，共計 41 位 (33.6%)。

每月提供團體督導次數，以每月 1 次居多，共計 74 位 (60.7%)，其次是 2 次，共計 24 位 (19.7%)。

負責之受督導者人數以 1 至 6 人居多，共計 89 位 (73.0%)。

是否有受督導者年資在 1 年以下者，則多數未有受督導者年資在 1 年以下，計 70 位 (57.4%)。

是否有受督導者年資在 1-3 年者，則多數均有受督導者年資在 1-3 年，共計 99 位 (81.1%)。

是否有受督導者年資在 3 年以上，則多數均有受督導者年資在 3 年以上，共計 91 位 (74.6%)。

受督導者提出工作困難時，督導者經常立即給予回應占多數，計 113 位 (92.6%)。

綜合以上，研究對象每月平均提供每位受督導者 0-1 次個別督導、團體督導，其中未提供個別督導者有 8 位，未提供團體督導者有 10 位。大多數的督導者每月至少會提供 1 次個別督導及團體督導。中部地區督導者多數之督導控制幅度在 1-6 人，這也是許多文獻認為較佳的控制幅度。但有近三成的督導人數是在 7-22 人，這可能與研究者在尋找研究對象時，未設定不可有中間層級之主管的原因，意即研究對象可能是主任，主任下面有兩個督導，督導下面又有四名社工員，則該研究對象填寫督導人數則會填寫 10 人有關，此亦可能造成研究誤差。受督導者年資分析，有近四成的督導者目前負責督導的受督導者中有年資 1 年以下，需要密集且較多的督導。

表 4-1-2 中部地區社會工作督導者督導方式之次數分配與百分比統計表 (N=122)

個人資料	組別	次數	百分比
1、每月提供每位受督導者個別督導頻率	0-1 次	77	63.1%
	2 次以上	41	33.6%
	遺漏值	4	3.3%
2、每月召開團體督導會議頻率	0-1 次	84	68.9%
	2 次上	34	27.8%
	遺漏值	4	3.3%
3、負責之受督者人數	1-6 位	89	73.0%
	7-22 位	33	27.0%
4、是否有受督導者年資在 1 年以下	有	51	41.8%
	沒有	70	57.4%
	遺漏值	1	0.8%
5、是否有受督導者年資在 1-3 年	有	99	81.1%
	沒有	21	17.2%
	遺漏值	2	1.6%
6、是否有受督導者年資在 3 年以上	有	91	74.6%
	沒有	30	24.6%
	遺漏值	1	0.8%
7、受督導者提出工作困難時，我立即給予回應	經常如此	113	92.6%
	偶爾如此	7	5.7%
	很少如此	0	0
	從不如此	0	0
	遺漏值	2	1.6%

三、社會工作督導者所屬組織機構基本資料之描述

研究對象所屬組織機構現居縣市以台中市居多，共計 68 位 (55.7%)，非臺中市 (含彰化縣、南投縣、雲林縣、苗栗縣) 為 54 位 (44.3%)。

組織屬性以財團法人居多，共計 101 位 (82.8%)。組織宗教背景以基督教居多，共計 52 位 (42.6%)，其次是無宗教背景，共計 44 位 (36.1%)。

綜合上述，研究對象所任職的單位大多位於台中市，根據研究者查詢衛生福

利部之社會福利機構之統計，中部地區之社會福利機構共計 297 家，台中市即佔 161 家，超過五成，故研究對象所任職單位大多數位於台中市。有八成以上為財團法人機構，機構的宗教背景以基督教居多。

表 4-1-3 中部地區社會工作督導者組織機構基本資料次數分配與百分比統計表 (N=122)

個人資料	組別	次數	百分比
1、組織現居縣市	臺中市	68	55.7%
	非臺中市	54	44.3%
2、組織屬性	財團法人	101	82.8%
	社團法人	21	17.2%
3、組織宗教背景	無	44	36.1%
	佛教	12	9.8%
	天主教	14	11.5%
	基督教	52	42.6%

第二節 中部地區社會工作督導者角色關係焦慮、督導風格及權力運用策略之描述

本研究分別設計角色關係焦慮、督導風格及權力運用策略三個量表，測量中部地區社會工作督導者的現況，量表均採 Likert 五點尺度量表，分別為總是如此、經常如此、偶爾如此、很少如此、從不如此等五項。計分方式則為總是如此 5 分、經常如此 4 分、偶爾如此 3 分、很少如此 2 分、從不如此 1 分。角色關係焦慮，包含：組織制度、專業知能、角色功能、督導關係；督導風格，包含：任務取向、人際取向；權力運用策略，包含：控制取向、情感取向、獎勵取向、協商取向。本節主要探討中部地區社會工作督導者角色關係焦慮、督導風格、權力運用策略之概況，藉以回答研究問題二：「中部地區社會工作督導者角色關係焦慮、督導風格及權力運用策略之描述」。

一、中部地區社會工作督導者角色關係焦慮之描述

由表 4-2-1 可得知，中部地區社會工作督導者角色關係焦慮，以角色功能為最高，其次是督導關係，組織制度最低。以下分別說明：

(一)角色功能：題平均數為 2.25，此測量變項中部地區社會工作督導者對於

「我對於同時滿足主管與受督導者的期待感到困擾」居多，填寫總是如此有 4 位 (3.3%)，填寫經常如此有 38 位 (31.1%)，填寫偶爾如此有 60 位 (49.2%)，平均數達 2.79 (標準差 0.770)；其次是「我對於監督受督導者工作表現感到困擾」，填寫總是如此有 10 位 (8.2%)，填寫經常如此有 46 位 (37.7%)，填寫偶爾如此有 44 位 (36.1%)，平均數達 2.62 (標準差 0.879)；再次

者為「我對於管理受督導者的出缺勤感到困擾」，填寫總是如此有 1 位（0.8%），填寫經常如此有 5 位（4.1%），填寫偶爾如此有 16 位（13.1%）平均數達 1.86（標準差 0.855）。

(二)督導關係：平均數為 2.19，此測量變項中中部地區社會工作督導者對於

「我擔心受督導者因為我的督導而出現負面情緒」居多，填寫總是如此有 1 位（0.8%），填寫經常如此有 8 位（6.6%），填寫偶爾如此有 40 位（32.8%），平均數達 2.44（0.716）；其次是「我擔心受督導者不跟我分享受督導者在工作上遇到的事情」無人填寫總是如此，填寫經常如此有 12 位（9.8%），填寫偶爾如此有 42 位（34.4%），平均數達 2.39（0.858）。再次者為「我擔心自己無法成為受督導者工作的榜樣」，填寫總是如此有 1 位（0.8%），填寫經常如此有 9 位（7.4%），填寫偶爾如此有 33 位（27.0%），平均數達 2.25（標準差 0.877）。

(三)專業知能：題平均數為 1.95，此測量變項中中部地區社會工作督導者對於

「我擔心自己的社工專業知能比受督導者差」居多，填寫總是如此有 1 位（0.8%），填寫經常如此有 5 位（4.1%），填寫偶爾如此有 34 位（27.9%），平均數達 2.14（標準差 0.859）；其次是「我擔心自己活動規劃的能力比受督導者差」，填寫無人填寫總是如此，填寫經常如此有 4 位（3.3%），

填寫偶爾如此有 23 位 (18.9%)，平均數達 1.95 (標準差 0.786)；再次者為「我擔心自己個案需求評估的準確性比受督導者差」，無人填寫總是如此，填寫經常如此有 2 位 (1.6%)，填寫偶爾如此有 23 位 (18.9%)，平均數達 1.93 (標準差 0.735)。

表 4-2-1 中部地區社會工作督導者角色關係焦慮各題次數分配與百分比統計表
(N=122)

測量變項 題目	總是 如此	經常 如此	偶爾 如此	很少 如此	從不 如此	遺漏值	平均數 (標準差)
次數 (%)							
組織制度 (題平均數: 1.74)							
1.我擔心跟受督導者討論組織的未來規劃。	0 (0)	6 (4.9)	12 (9.8)	66 (54.1)	38 (31.1)	0 (0)	1.88 (0.773)
2.我擔心跟受督導者討論組織的教育訓練制度。	0 (0)	3 (2.5)	7 (5.7)	54 (44.3)	58 (47.5)	0 (0)	1.63 (0.706)
3.我擔心跟受督導者討論組織服務族群的議題。	0 (0)	0 (0)	7 (5.7)	45 (36.9)	70 (57.4)	0 (0)	1.48 (0.606)
5.我擔心跟受督導者討論組織的使命與願景。	0 (0)	4 (3.3)	10 (8.2)	48 (39.3)	60 (49.2)	0 (0)	1.65 (0.768)
7.我擔心跟受督導者討論組織的人事升遷制度。	2 (1.6)	7 (5.7)	21 (17.2)	58 (47.5)	34 (27.9)	0 (0)	2.05 (0.911)
專業知能 (題平均數: 1.95)							
11.我擔心自己的社工專業知能比受督導者差。	1 (0.8)	5 (4.1)	34 (27.9)	53 (43.4)	29 (23.8)	0 (0)	2.14 (0.859)
12.我擔心自己個案需求評估的準確性比受督導者差。	0 (0)	2 (1.6)	23 (18.9)	62 (50.8)	35 (28.7)	0 (0)	1.93 (0.735)
13.我擔心自己個案處遇計畫的周延性比受督導者差。	0 (0)	2 (1.6)	19 (15.6)	65 (53.3)	36 (29.5)	0 (0)	1.89 (0.713)
14.我擔心自己個案危機的敏感度比受督導者差。	0 (0)	3 (2.5)	13 (10.7)	64 (52.5)	42 (34.4)	0 (0)	1.81 (0.719)
15.我擔心自己活動規劃的能力比受督導者差。	0 (0)	4 (3.3)	23 (18.9)	59 (48.4)	36 (29.5)	0 (0)	1.95 (0.786)
角色功能 (題平均數: 2.25)							
16.我對於監督受督導者工作表現感到困擾。	10 (8.2)	46 (37.7)	44 (36.1)	19 (15.6)	1 (0.8)	2 (1.6)	2.62 (0.879)
17.我對於管理受督導者的出缺勤感到困擾。	1 (0.8)	5 (4.1)	16 (13.1)	54 (44.3)	46 (37.7)	0 (0)	1.86 (0.855)
19.我對於同時滿足主管與受督導者的期待感到困擾。	4 (3.3)	38 (31.1)	60 (49.2)	19 (15.6)	1 (0.8)	0 (0)	2.79 (0.770)
21.我對於向受督導者表現同理受督導者們在工作遇到的挫折感到不自在。	0 (0)	1 (0.8)	11 (9.0)	68 (55.7)	42 (34.4)	0 (0)	1.76 (0.643)
督導關係 (題平均數: 2.19)							
25.我擔心平時與受督導者間的相處有緊張的氛圍。	1 (0.8)	2 (1.6)	31 (25.4)	68 (55.7)	20 (16.4)	0 (0)	2.14 (0.734)
26.我擔心與受督導者討論受督導者的工作時氣氛是緊繃的。	0 (0)	7 (5.7)	28 (23.0)	74 (60.7)	13 (10.7)	0 (0)	2.23 (0.716)
27.我擔心受督導者因為我的督導而出現負面情緒。	1 (0.8)	8 (6.6)	40 (32.8)	55 (45.1)	5 (4.1)	0 (0)	2.44 (0.716)
28.我擔心與其受督導者團隊意見分歧時，受督導者不支持我的意見。	0 (0)	4 (3.3)	28 (23.0)	68 (55.7)	22 (18.0)	0 (0)	2.11 (0.729)
29.我擔心受督導者不邀請我參加受督導者們私下的團體活動。	0 (0)	3 (2.5)	15 (12.3)	54 (44.0)	50 (41.0)	0 (0)	1.76 (0.761)
30.我擔心受督導者不跟我分享受督導者在工作上遇到的事情。	0 (0)	12 (9.8)	42 (34.4)	50 (41.0)	18 (14.8)	0 (0)	2.39 (0.858)
31.我擔心自己無法成為受督導者工作的榜樣。	1 (0.8)	9 (7.4)	33 (27.0)	56 (45.9)	23 (18.9)	0 (0)	2.25 (0.877)

二、中部地區社會工作督導者督導風格之描述

由表 4-2-2 可得知，中部地區社會工作督導者的督導風格，以人際取向為多，題平均 3.95。以下分別說明。

(一)任務取向：題平均 3.55，以「我要求團隊按照既定的計畫完成工作」居多，填寫總是如此有 23 位（18.9%），填寫經常如此有 87 位（71.3%），填寫偶爾如此有 11 位（9.0%），很少如此有 1 位（0.8%）平均數 4.08（標準差 0.554）；其次是「我要求團隊做事要重視最後成果」，填寫總是如此有 11 位（9.0%），填寫經常如此有 61 位（50.0%），填寫偶爾如此有 41 位（33.6%），填寫很少如此有 7 位（5.7%），填寫很少如此有 2 位（1.6%）平均數 3.59（標準差 0.80）；再次者「我要求團隊做事一切按照工作標準流程執行(SOP)」，填寫總是如此有 6 位（4.9%），填寫經常如此有 57 位（46.7%），填寫偶爾如此有 42 位（34.4%），填寫很少如此有 13 位（10.7%），填寫從不如此有 3 位（2.5%）平均數 3.41（標準差 0.843）；最後是「我跟受督導者的交談內容以工作為主」，填寫總是如此有 1 位（0.8%），填寫經常如此有 62 位（50.8%），填寫偶爾如此有 40 位（32.8%），填寫很少如此有 12 位（9.8%），填寫很少如此有 7 位（5.7%），平均數 3.31（標準差 0.882）。

(二)人際取向：題平均數為 3.95，以「我能夠聆聽受督導者的意見」居多，填寫總是如此有 40 位（32.8%），填寫經常如此有 76 位（62.3%），填寫偶爾如此有 6 位（4.9%），平均數 4.27（標準差 0.549）；其次是「我關心受督導者的情緒狀態」，填寫總是如此有 29 位（23.8%），填寫經常如此有 78 位（63.9%），填寫偶爾如此有 15 位（12.3%），平均數 4.11（標準差 0.591）；再次者是「受督導者可以向我說出受督導者心理的想法」，填寫總是如此有 27 位（22.1%），填寫經常如此有 70 位（57.4%），填寫偶爾如此有 23 位（18.9%），平均數 4.00（標準差 0.92）。

表 4-2-2 中部地區社會工作督導者督導風格各題次數分配與百分比統計表

(N=122)

測量變項 題目	總是 如此	經常 如此	偶爾 如此	很少 如此	從不 如此	遺漏值	平均數 (標準差)
次數 (%)							
任務 (題平均數：3.55)							
1.我要求團隊按照既定的計劃完成工作。	23 (18.9)	87 (71.3)	11 (9.0)	1 (0.8)	0 (0)	0 (0)	4.08 (0.554)
2.我要求團隊做事要重視最後成果。	11 (9.0)	61 (50.0)	41 (33.6)	7 (5.7)	2 (1.6)	0 (0)	3.59 (0.80)
3.我要求團隊做事一切按照工作標準流程執行 (SOP)。	6 (4.9)	57 (46.7)	42 (34.4)	13 (10.7)	3 (2.5)	1 (0.8)	3.41 (0.843)
4.我跟受督導者的交談內容以工作為主。	1 (0.8)	62 (50.8)	40 (32.8)	12 (9.8)	7 (5.7)	0 (0)	3.31 (0.882)
5.我跟受督導者討論及檢討受督導者的工作績效與目標達成情形。	3 (2.5)	55 (45.1)	52 (42.6)	10 (8.2)	2 (1.6)	0 (0)	3.38 (0.744)
人際 (題平均數：3.95)							
8.我能夠聆聽受督導者的意見。	40 (32.8)	76 (62.3)	6 (4.9)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	4.27 (0.549)
9.受督導者可以向我說出受督導者心理的想法。	27 (22.1)	70 (57.4)	23 (18.9)	2 (1.6)	0 (0)	0 (0)	4.00 (0.92)
11.我營造工作時輕鬆自在的氣氛。	25 (20.5)	69 (56.6)	24 (19.7)	4 (3.3)	0 (0)	0 (0)	3.94 (0.730)
13.我跟受督導者談有關未來的生涯規劃。	14 (11.5)	44 (36.1)	49 (40.2)	16 (9.8)	3 (2.5)	0 (0)	3.44 (0.909)
14.我關心受督導者的情緒狀態。	29 (23.8)	78 (63.9)	15 (12.3)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	4.11 (0.591)

三、中部地區社會工作督導者權力運用策略之描述

由表 4-2-3 可得知，中部地區社會工作督導者權力運用策略以協商取向最高，其次是獎勵取向，最低者為情感取向。以下分別說明：

(一)協商取向：題平均數為 3.60，以「我先跟受督導者討論我的要求受督導者是否能做到，以讓受督導者符合我的期待」最多，填寫總是如此有 20 位 (16.4%)，填寫經常如此有 64 位 (52.5%)，填寫偶爾如此有 29 位 (23.8%)，平均數 3.77 (標準差 0.831)；其次是「我在做決定前先跟受督導者開會討論，以讓受督導者符合我的期待」，填寫總是如此有 14 位 (11.5%)，填寫經常

如此有 60 位 (49.2%)，填寫偶爾如此有 35 位 (28.7%)，平均數 3.60 (標準差 0.848)；再次者為「我在受督導者表示工作困難時，調整工作安排，以讓受督導者符合我的期待」，填寫總是如此有 13 位 (10.7%)，填寫經常如此有 53 位 (43.4%)，填寫偶爾如此有 47 位 (38.5%)，平均數 3.56 (標準差 0.802)。

(二)獎勵取向：題平均數為 3.24，以「我在受督導者有好的表現時讓上級主管知道，以讓受督導者符合我的期待」最高，填寫總是如此 18 位 (14.8%)，填寫經常如此有 63 位 (51.6%)，填寫偶爾如此有 35 位 (28.7%)，平均數 3.74 (標準差 0.808)；其次是「我立即當眾稱讚受督導者好的表現，以讓受督導者在工作上符合我的期待」，填寫總是如此有 17 位 (13.9%)，填寫經常如此有 58 位 (47.5%)，填寫偶爾如此有 41 位 (33.6%)，平均數 3.69 (標準差 0.791)，再次者為「我在受督導者有好的表現在考績上加分，以讓受督導者符合我的期待」，填寫總是如此有 15 位 (12.3%)，填寫經常如此有 58 位 (47.5%)，填寫偶爾如此有 25 位 (23.0%)，平均數 3.50 (標準差 1.00)。

(三)控制取向：題平均數為 2.99，以「我直接指派任務，以讓受督導者符合我的期待」最高，填寫總是如此有 2 位 (1.6%)，填寫經常如此有 41 位 (33.6%)，填寫偶爾如此有 49 位 (40.2%)，平均數 3.4 (標準差 0.969)；其次是「我在工作會議時檢討未完成的工作及原因，以讓受督導者符合我的期

待」，填寫總是如此 6 位（4.9%），填寫經常如此有 50 位（41.0%），填寫偶爾如此有 46 位（37.7%），平均數 3.30（標準差 0.898）；再次者為「我先規定工作方式與內容，以讓受督導者符合我的期待」，填寫總是如此有 2 位（1.6%），填寫經常如此有 35 位（28.7%），填寫偶爾如此有 45 位（36.9%），平均數 2.92（標準差 0.937）。

表 4-2-3 中部地區社會工作督導者權力運用策略各題次數分配與百分比統計表
(N=122)

測量變項 題目	總是 如此	經常 如此	偶爾 如此	很少 如此	從不 如此	遺漏值	平均數 (標準 差)
控制取向 (題平均數：2.99)							次數 (%)
1.我直接要求受督導者的工作的方式，以讓受督導者符合我的期待。	0 (0)	25 (20.5)	60 (49.2)	34 (27.9)	3 (2.5)	0 (0)	2.87 (0.756)
2.我明確說明績效評分是看工作表現，以讓受督導者符合我的期待。	2 (1.6)	29 (23.8)	34 (27.9)	45 (36.9)	11 (9.0)	1 (0.8)	2.71 (0.985)
3.我在工作會議時檢討未完成的工作及原因，以讓受督導者符合我的期待。	6 (4.9)	50 (41.0)	46 (37.7)	15 (12.3)	5 (4.1)	0 (0)	3.30 (0.898)
4.我在我的建議沒有被執行時給予直接指正，以讓受督導者符合我的期待。	1 (0.8)	25 (20.5)	58 (47.5)	33 (27.0)	5 (4.1)	0 (0)	2.86 (0.812)
5.我先規定工作方式與內容，以讓受督導者符合我的期待。	2 (1.6)	35 (28.7)	45 (36.9)	32 (26.2)	8 (6.6)	0 (0)	2.92 (0.937)
6.我要求做任何決定前先跟我討論，以讓受督導者符合我的期待。	2 (1.6)	27 (22.1)	55 (45.1)	29 (23.8)	8 (6.6)	1 (0.8)	2.88 (0.886)
7.我直接指派任務，以讓受督導者符合我的期待。	2 (1.6)	41 (33.6)	49 (40.2)	18 (13.8)	11 (9.9)	1 (0.8)	3.4 (0.969)
情感取向 (題平均數：2.69)							
8.我跟受督導者有私人情誼，以讓受督導者符合我的期待。	2 (1.6)	17 (13.9)	35 (28.7)	52 (42.6)	16 (13.1)	0 (0)	2.48 (0.946)
9.我協助受督導者處理私事，以讓受督導者符合我的期待。	1 (0.8)	10 (8.2)	25 (20.5)	54 (44.3)	32 (26.2)	0 (0)	2.13 (0.926)
10.我跟受督導者分享因為「主管位置」所帶來的為難，以讓受督導者符合我的期待。	3 (2.5)	13 (10.7)	54 (44.3)	41 (33.6)	10 (8.2)	1 (0.8)	2.65 (0.872)
13.我在受督導者工作上有困難時，讓受督導者感覺到我跟受督導者是坐在同一艘船上，以讓受督導者符合我的期待。	10 (8.2)	50 (41.0)	49 (40.2)	8 (6.6)	4 (3.3)	1 (0.8)	3.44 (0.865)
14.我告訴受督導者感受到我的付出與用心，以讓受督導者符合我的期待。	4 (3.3)	26 (21.3)	43 (35.2)	39 (32.0)	10 (8.2)	0 (0)	2.79 (0.978)
獎勵取向 (題平均數：3.24)							
17.我立即當眾稱讚受督導者好的表現，以讓受督導者在工作上符合我的期待。	17 (13.9)	58 (47.5)	41 (33.6)	5 (4.1)	1 (0.8)	0 (0)	3.69 (0.791)
18.我在受督導者有好的表現在考績上加點，以讓受督導者符合我的期待。	15 (12.3)	58 (47.5)	28 (23.0)	16 (13.1)	5 (4.1)	0 (0)	3.50 (1.00)
19.我在受督導者有好的表現時讓上級主管知道，以讓受督導者符合我的期待。	18 (14.8)	63 (51.6)	35 (28.7)	4 (3.3)	2 (1.6)	0 (0)	3.74 (0.808)
20.我在受督導者有好的表現時贈送小禮物，以讓受督導者符合我的期待。	4 (3.3)	9 (7.4)	24 (19.7)	49 (40.2)	36 (29.5)	0 (0)	2.14 (1.03)
21.我在受督導者有好的表現時協助爭取升遷，以讓受督導者符合我的期待。	5 (4.1)	40 (32.8)	42 (34.4)	21 (17.2)	13 (10.7)	1 (0.8)	3.02 (1.05)
22.我在受督導者有好的表現協助爭取外訓或表揚機會，以讓受督導者符合我的期待。	11 (9.0)	56 (45.9)	32 (26.2)	18 (14.8)	5 (4.1)	0 (0)	3.40 (0.985)
協商取向 (題平均數：3.60)							
23.我在做決定前先跟受督導者開會討論，以讓受督導者符合我的期待。	14 (11.5)	60 (49.2)	35 (28.7)	12 (9.8)	1 (0.8)	0 (0)	3.60 (0.848)
24.我先跟受督導者討論我的要求受督導者是否能做到，以讓受督導者符合我的期待。	20 (16.4)	64 (52.5)	29 (23.8)	8 (6.6)	1 (0.8)	0 (0)	3.77 (0.831)
25.我會適時妥協當我跟受督導者意見不同時，以讓受督導者符合我的期待。	14 (11.5)	48 (39.3)	47 (38.5)	12 (9.8)	1 (0.8)	0 (0)	3.50 (0.855)
26.我在受督導者表示工作困難時，調整工作安排，以讓受督導者符合我的期待。	13 (10.7)	53 (43.4)	47 (38.5)	8 (6.6)	1 (0.8)	0 (0)	3.56 (0.802)

第三節 中部地區社會工作督導者個人資料與角色關係焦慮之差異 分析

為瞭解中部地區社會工作督導者個人基本資料、督導方式及組織基本資料與角色關係焦慮、督導風格及權力運用策略是否存在差異。因此，本節研究者針對中部地區社會工作督導者之個人背景資料中，屬於類別變項者，進行平均數之差異分析，其中類別因子為 2 項者，如性別、最高學歷、最高學系畢業科系、是否考取專業證照，進行獨立樣本 T 檢定，類別因子為 3 項以上者，如年齡、從事社會工作總年資、目前單位到職年資、擔任社會工作人員年資、擔任社會工作督導年資，進行單因子變異數分析。此外，變項因子之數量低於 10 者，研究者進行重新分組，如從事社會工作總年資、擔任社會工作人員年資、最高學歷、是否考取專業證照，以提升樣本代表性。

一、中部地區社會工作督導者個人背景資料與角色關係焦慮差異分析

(一)有顯著差異

在個人背景中，中部地區社會工作督導者的「性別」(表 4-3-1) 在人際關係焦慮上有顯著差異存在，經平均數比較，可發現男性在「專業知能」的角色關係焦慮高於女性。擔任社工員年資(表 4-3-2、表 4-3-3) 在角色關係焦慮上有顯著差異，其中「61-120 個月」在「角色功能」的人際焦慮上較高，「121-281 個月」則較低；「61-120 個月」在「督導關係」的人際焦慮上較高，「121-281 個月」則較低。學歷(表 4-3-4) 在角色關係焦慮上有顯著差異，經平均數比較學歷為「大學」在專業知能的角色關係焦慮上高於學歷為「碩士」。

表 4-3-1 性別對於角色關係焦慮的獨立樣本 T 檢定 (N=122)

變項	男性		女性		t 值	p 值
	n=18		n=104			
	M	SD	M	SD		
組織制度	9.6667	3.48104	8.5481	2.83487	1.493	.370
專業知能	10.2222	1.98689	9.6635	3.37786	.974*	.032
角色功能	8.9444	1.86207	9.0294	2.20914	-.154	.394
督導關係	14.8889	4.02768	15.4327	3.96040	-.537	.990
角色關係焦慮	43.7222	8.34411	42.7549	9.76500	.395	.679

M=平均數；SD=標準差（以下表格皆同）。

表 4-3-2-1 擔任社工員年資對角色關係焦慮的人數、平均數與標準差 (N=122)

變項	0~60 個月	61~120 個月	121~281 個月
	n=35	n=52	n=34
	M (SD)	M (SD)	M (SD)
組織制度	8.7143 (3.22282)	9.3077 (2.72633)	7.7941 (2.87918)
專業知能	9.6000 (2.69204)	10.0769 (3.52496)	9.3824 (3.28463)
角色功能	8.7714 (2.27629)	9.5882 (2.04134)	8.4545 (2.04773)
督導關係	15.2571 (4.19624)	16.3462 (3.99453)	14.0000 (3.32119)
角色關係焦慮	42.3429 (10.25826)	45.5098 (9.06724)	39.5758 (8.66397)

表 4-3-2-2 擔任社工員年資對角色關係焦慮的單因子變異數分析 (N=122)

變項	變異來源	<i>SS</i>	<i>df</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>P</i>
組織制度	組間	47.097	2	23.549	2.763	.067
	組內	1005.779	118	8.524		
	總合	1052.876	120			
專業知能	組間	10.936	2	5.468	.522	.595
	組內	1236.122	118	10.476		
	總合	1247.058	120			
角色功能	組間	29.159	2	14.580	3.261*	.042
	組內	518.706	116	4.472		
	總合	547.866	118			
督導關係	組間	113.810	2	56.905	3.780*	.026
	組內	1776.455	118	15.055		
	總合	1890.264	120			
角色關係焦慮 總量表	組間	722.771	2		4.154*	.018
	組內	10090.691	116			
	總合	10813.462	110			

* $p < .05$ ** $p < .01$ *** $p < .001$

表 4-3-3 學歷對於角色關係焦慮的獨立樣本 T 檢定 (N=122)

變項	大學 <i>n</i> =100		碩士 <i>n</i> =22		<i>t</i> 值	<i>p</i> 值
	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>		
組織制度	8.7600	3.03222	8.5000	2.59578	.373	.710
專業知能	10.1500	3.16985	7.9091	2.77590	3.065**	.003
角色功能	9.1020	2.15143	8.6364	2.17224	.916	.362
督導關係	15.4700	4.05382	14.8182	3.52726	.698	.487
角色關係焦慮 總量表	43.5816	9.65372	39.8636	8.56513	1.664	.099

(二)無顯著差異

經表 4-3-4-1 至表 4-3-9 可知，中部地區社會工作督導者個人背景變項(年齡、從事社會工作總年資、目前單位到職年資、擔任社會工作督導年資、最高學歷畢業科系、是否考取社工師證照)與角色關係焦慮均未達顯著差異。 $p > .05$ 應接受虛無假設，表示這些變項與角色關係焦慮沒有顯著的不同。

在「年齡」這個變項中，檢視中部地區社會工作督導者的角色關係焦慮平均數差異情形，發現「組織制度」、「專業知能」、「角色功能」及「督導關係」均以「26-32 歲」最高、「47-67 歲」為最低。

表 4-3-4-1 年齡對角色關係焦慮的人數、平均數與標準差 (N=122)

變項	26~32 歲	33~39 歲	40~46 歲	47~67 歲
	<i>n</i> =29	<i>n</i> =43	<i>n</i> =34	<i>n</i> =16
	<i>M</i> (<i>SD</i>)			
組織制度	9.1379(3.24834)	9.0000(2.96005)	8.6765(2.84680)	7.2500(2.29492)
專業知能	10.034(3.40674)	9.8837(2.92126)	9.7353(3.43166)	8.8750(3.26343)
角色功能	9.3448(2.51106)	9.0476(2.05951)	9.1818(1.95982)	8.0000(1.96638)
督導關係	16.1379(4.3893)	15.7209(4.0374)	15.0000(3.6597)	13.6875(3.2397)
角色關係焦慮 總量表	44.6552(11.235)	43.857(8.75847)	42.606(9.0413)	37.8125(8.1176)

表 4-3-4-2 年齡對角色關係焦慮的單因子變異數分析 (N=122)

變項	變異來源	<i>SS</i>	<i>df</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>P</i>
組織制度	組間	43.070	3	14.357	1.677	.176
	組內	1009.889	118	8.558		
	總合	1052.959	121			
專業知能	組間	15.371	3	5.124	.491	.689
	組內	1231.752	118	10.439		
	總合	1247.123	121			
角色功能	組間	20.601	3	6.867	1.499	.219
	組內	531.366	116	4.581		
	總合	551.967	119			
督導關係	組間	72.307	3	24.102	1.560	.203
	組內	1823.537	118	15.454		
	總合	1895.844	121			
角色關係焦慮 總量表	組間	544.789	3	181.596	2.048	.111
	組內	10284.011	116	88.655		
	總合	10828.800	119			

在「從事社會工作總年資」這個變項中，檢視中部地區社會工作督導者的角色關係焦慮平均數差異情形，發現組織制度以「121-240 個月」人際焦慮最高、

「241-444 個月」最低，專業知能以「241-444 個月」最高、「36-120 個月」最低，角色功能以「36-120 個月」最高、「241-444 個月最低」，督導關係以「36-120 個月」最高、「241-444 個月最低」。

表 4-3-5-1 從事社會工作總年資對角色關係焦慮的人數、平均數與標準差(N=122)

變項	36~120 個月	121~240 個月	241~444 個月
	<i>n</i> =42	<i>n</i> =62	<i>n</i> =18
	<i>M</i> (<i>SD</i>)	<i>M</i> (<i>SD</i>)	<i>M</i> (<i>SD</i>)
組織制度	8.9286 (2.91667)	8.9839 (3.08083)	7.2778 (2.19104)
專業知能	9.6667 (3.42634)	9.7258 (2.90375)	10.0000 (3.83482)
角色功能	9.3095 (2.23594)	9.0000 (2.22467)	8.3889 (1.61387)
督導關係	16.0000 (4.19058)	15.3710 (3.89297)	13.7778 (3.33529)
角色關係焦慮 總量表	43.9048 (10.50159)	43.2333 (9.09343)	39.4444 (8.27628)

表 4-3-5-2 從事社會工作總年資對角色關係焦慮的單因子變異數分析 (N=122)

變項	變異來源	<i>SS</i>	<i>df</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>P</i>
組織制度	組間	43.578	2	21.789	2.569	.081
	組內	1009.381	119	8.482		
	總合	1052.959	121			
專業知能	組間	1.451	2	.725	.069	.933
	組內	1245.672	119	10.468		
	總合	1247.123	121			
角色功能	組間	10.713	2	5.356	1.158	.318
	組內	541.254	117	4.626		
	總合	551.967	119			
督導關係	組間	62.265	2	31.133	2.021	.137
	組內	1833.579	119	15.408		
	總合	1895.844	121			
角色關係焦慮 總量表	組間	264.003	2	132.002	1.462	.236
	組內	10564.797	117	90.297		
	總合	10828.800	119			

在「目前單位到職年資」這個變項中，檢視中部地區社會工作督導者的角色關係焦慮平均數差異情形，發現組織制度以「121-240 個月」人際焦慮最高、

「241-396 個月」最低，專業知能以「241-396 個月」最高、「61-120 個月」最低，角色功能以「121-240 個月」最高、「241-396 個月」最低，督導關係以「121-240 個月」、「241-396 個月」最低。

表 4-3-6-1 目前單位到職年資對角色關係焦慮的人數、平均數與標準差 (N=122)

變項	0-60 個月	61-120 個月	121-240 個月	241-396 個月
	<i>n</i> =41	<i>n</i> =31	<i>n</i> =35	<i>n</i> =14
	<i>M</i> (<i>SD</i>)			
組織制度	8.6098(3.20841)	8.6452(2.18401)	9.42863.38062)	7.2857 (2.16364)
專業知能	9.7073(3.45864)	9.0323(2.94939)	10.0286(2.8746)	10.6429(3.8751)
角色功能	9.2250(2.43361)	8.5667(2.26949)	9.3714(1.81636)	8.4286(1.78516)
督導關係	15.3659(4.3575)	14.9355(3.3559)	16.0286(4.4489)	14.5714(2.7093)
角色關係焦慮 總量表	43.100(11.1649)	41.1667(7.7951)	44.8571(9.7291)	40.9286(7.3218)

表 4-3-6-2 目前單位到職年資對角色關係焦慮的單因子變異數分析 (N=122)

變項	變異來源	<i>SS</i>	<i>df</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>P</i>
組織制度	組間	47.008	3	15.669	1.825	.146
	組內	1004.281	117	8.584		
	總合	1051.289	120			
專業知能	組間	29.896	3	9.965	.959	.415
	組內	1215.641	117	10.390		
	總合	1245.537	120			
角色功能	組間	17.050	3	5.683	1.224	.304
	組內	533.942	115	4.643		
	總合	550.992	118			
督導關係	組間	29.936	3	9.979	.626	.600
	組內	1865.783	117	15.947		
	總合	1895.719	120			
角色關係焦慮 總量表	組間	280.128	3	93.376	1.019	.387
	組內	10538.981	115	91.643		
	總合	10819.109	118			

在「擔任社會工作督導年資」這個變項中，檢視中部地區社會工作督導者的角色關係焦慮平均數差異情形，發現組織制度以「25-60 個月」人際焦慮最高、

「121-348 個月」最低，專業知能以「0-24 個月」最高、「121-348 個月」最低，角色功能以「25-60 個月」最高、「61-120 個月」最低，督導關係以「25-60 個月」、「121-348 個月」最低。

表 4-3-7-1 擔任社會工作督導年資對角色關係焦慮的人數、平均數與標準差 (N=122)

變項	0-24 個月	25-60 個月	61-120 個月	121-348 個月
	<i>n</i> =35	<i>n</i> =28	<i>n</i> =41	<i>n</i> =15
	<i>M</i> (<i>SD</i>)			
組織制度	8.6571(2.85887)	9.1786(3.50717)	8.5366(2.73036)	8.4667(3.06749)
專業知能	10.0857(3.6004)	9.6071(3.26983)	9.6829(3.02852)	9.0000(2.80306)
角色功能	9.2571(1.89958)	9.5556(2.48586)	8.6585(2.08098)	8.7143(2.33464)
督導關係	15.1429(4.2297)	15.8214(4.3380)	15.5122(3.9819)	14.8000(2.9808)
角色關係焦慮 總量表	43.1429(9.3215)	44.481(11.2022)	42.3902(9.5783)	40.9286(7.4983)

表4-3-7-2擔任社會工作督導年資對角色關係焦慮的單因子變異數分析 (N=122)

變項	變異來源	<i>SS</i>	<i>df</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>P</i>
組織制度	組間	8.364	3	2.788	.308	.819
	組內	1039.921	115	9.043		
	總合	1048.286	118			
專業知能	組間	12.810	3	4.270	.407	.748
	組內	1206.299	115	10.490		
	總合	1219.109	118			
角色功能	組間	16.263	3	5.421	1.161	.328
	組內	527.429	113	4.668		
	總合	543.692	116			
督導關係	組間	13.182	3	4.394	.269	.847
	組內	1875.037	115	16.305		
	總合	1888.218	118			
角色關係焦慮 總量表	組間	134.597	3	44.866	.477	.699
	組內	10617.71	113	93.962		
	總合	10752.308	116			

在「最高學歷畢業科系」這個變項中，檢視中部地區社會工作督導者的角色

關係焦慮平均數差異情形，發現「社工系」之角色關係焦慮高於「非社工系」。

表 4-3-8 最高學歷畢業科系對於角色關係焦慮的獨立樣本 T 檢定 (N=122)

變項	社工系 <i>n</i> =82		非社工系 <i>n</i> =39		<i>t</i> 值	<i>p</i> 值
	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>		
組織制度	8.7317	2.80233	8.6923	3.30990	.068	.946
專業知能	9.8049	3.07294	9.6923	3.53296	.179	.858
角色功能	9.0494	2.07305	8.9211	2.36394	.301	.764
督導關係	15.6220	3.78313	14.7692	4.34355	1.104	.272
角色關係焦慮	43.3086	8.76590	42.0789	11.19696	.651	.516

總量表

在「是否考取社工師證照」這個變項中，檢視中部地區社會工作督導者的角色關係焦慮平均數差異情形，發現「考取社工師證照」在專業知能、角色功能及督導關係之人際焦慮高於「未考取社工師證照」，組織制度則反之。

表 4-3-9 是否考取社工師證照對於角色關係焦慮的獨立樣本 T 檢定 (N=122)

變項	否 <i>n</i> =63		是 <i>n</i> =56		<i>t</i> 值	<i>p</i> 值
	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>		
組織制度	8.9206	3.12277	8.4286	2.60668	.927	.356
專業知能	9.6032	3.04027	9.8571	3.29423	-.437	.663
角色功能	8.8548	2.20169	9.2727	2.04083	-1.060	.291
督導關係	14.6667	3.74166	16.0357	4.11633	-1.901	.060
角色關係焦慮	42.0484	9.57871	43.7455	9.26007	-.972	.333

總量表

二、中部地區社會工作督導者督導方式與角色關係焦慮差異分析

(一)有顯著差異

在督導方式中，中部地區社會工作督導者的「督導人數」(表 4-3-10) 在人際關係焦慮上有顯著差異存在，經平均數比較，可發現「1-6 位」的「組織制度」跟「督導關係」的角色關係焦慮高於「7-22 位」。

表 4-3-10 督導人數對於角色關係焦慮的獨立樣本 T 檢定(N=122)

變項	1-6 位		7-22 位		t 值	p 值
	n=89		n=33			
	M	SD	M	SD		
組織制度	9.0674	3.07038	7.7576	2.38525	2.213*	.029
專業知能	9.8090	3.29902	9.5758	3.00032	.355	.723
角色功能	9.0795	2.23977	8.8438	1.91950	.529	.598
督導關係	15.8876	4.02672	13.9091	3.42202	2.505*	.014
角色關係焦慮	43.8636	9.91015	40.2500	7.98789	1.854	.066
總量表						

(二)無顯著差異

中部地區社會工作督導者督導方式（每月個別督導次數、每月團體督導次數、是否有受督導者年資在 1 年以下、是否有受督導者年資在 1-3 年、是否有受督導者年資在 3 年以上、受督導者提出工作困難時，是否立即給予回應）對於角色關係焦慮均為無顯著差異。 $p > .05$ 應接受虛無假設，表示這些變項與角色關係焦慮沒有顯著的不同。

比較「每月個別督導次數」（表 4-3-10）平均數，「0-1 次」在組織制度、專業知能、角色功能及督導關係的角色關係焦慮均高於「2 次以上」。

比較「每月團體督導次數」（表 4-3-11）平均數，「0-1 次」在組織制度、專業知能、角色功能及督導關係的角色關係焦慮均高於「2 次以上」。

比較「是否有 1 年以下年資的受督導者」（表 4-3-12）平均數，「有」年資在 1 年以下的受督導者在組織制度及督導關係的角色關係焦慮高於「沒有」，在專業知能及角色功能則反之。

比較「是否有 1-3 年年資的受督導者」（表 4-3-13）平均數，「有」年資在 1-3 年的受督導者在組織制度的角色關係焦慮高於「沒有」，在專業知能及角色功能

及督導關係則反之。

比較「是否有3年以上年資的受督導者」(表4-3-14)平均數,「有」年資在3年以上的受督導者在組織制度、角色功能、督導關係的角色關係焦慮高於「沒有」,在專業知能則反之。

比較「受督導者提出工作困難時,是否立即給予回應」(表4-3-15)平均數,「偶爾如此」的在組織制度、專業知能、角色功能的角色關係焦慮高於「經常如此」,在督導關係則反之。

表 4-3-11 每月個別督導次數對於角色關係焦慮的獨立樣本 T 檢定 (N=122)

變項	0-1 次 <i>n</i> =77		2 次以上 <i>n</i> =41		<i>t</i> 值	<i>p</i> 值
	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>		
	組織制度	8.7532	2.95651	8.4146		
專業知能	9.8052	3.14575	9.5610	3.23302	.398	.692
角色功能	9.2105	1.98874	8.7000	2.23263	1.259	.211
督導關係	15.2987	3.86300	15.2439	3.91012	.073	.942
角色關係焦慮 總量表	43.1711	9.16281	41.9250	9.14102	.697	.487

表 4-3-12 每月團體督導次數對於角色關係焦慮的獨立樣本 T 檢定 (N=122)

變項	0-1 次 <i>n</i> =84		2 次以上 <i>n</i> =34		<i>t</i> 值	<i>p</i> 值
	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>		
	組織制度	9.0119	2.91442	8.0882		
專業知能	9.9643	3.37048	9.2647	2.83173	1.067	.288
角色功能	9.0602	2.05622	8.7647	2.29702	.682	.497
督導關係	15.6071	3.98799	14.7353	3.96430	1.077	.284
人際關係 焦慮總量表	43.6627	9.73963	40.8529	9.27405	1.436	.154

表 4-3-13 是否有 1 年以下年資的受督導者對於角色關係焦慮的獨立樣本 T 檢定 (N=122)

變項	有		沒有		t 值	p 值
	n=51		n=70			
	M	SD	M	SD		
組織制度	9.0143	3.15536	8.3725	2.60738	1.187	.238
專業知能	9.6571	3.14797	9.9412	3.30703	-.480	.632
角色功能	9.0290	2.04343	9.0800	2.26635	-.128	.898
督導關係	15.6000	4.34525	15.1176	3.33854	.663	.509
角色關係焦慮	43.4203	9.96081	42.5200	8.77203	.511	.610
總量表						

表 4-3-14 是否有 1-3 年年資的受督導者對於角色關係焦慮的獨立樣本 T 檢定 (N=122)

變項	有		沒有		t 值	p 值
	n=99		n=21			
	M	SD	M	SD		
組織制度	8.7980	2.89961	8.5714	3.24918	.318	.751
專業知能	9.5253	2.86194	10.9048	4.44865	-1.362	.186
角色功能	9.0103	2.14328	9.2381	2.16575	-.441	.660
督導關係	15.2626	3.95533	16.3333	3.69233	-1.139	.257
角色關係焦慮	42.6804	9.16236	45.0476	10.80498	-1.039	.301
總量表						

表 4-3-15 是否有 3 年以上年資的受督導者對於角色關係焦慮的獨立樣本 T 檢定 (N=122)

變項	有		沒有		t 值	p 值
	(n=91)		(n=30)			
	M	SD	M	SD		
組織制度	8.7582	3.15996	8.6333	2.28161	.200	.842
專業知能	9.8462	3.43486	9.4000	2.48582	.656	.513
角色功能	9.0899	2.17235	8.8000	2.15599	.633	.528
督導關係	15.5714	4.12349	14.9000	3.29420	.810	.420
角色關係焦慮總 量表	43.3708	10.16834	41.7333	7.47840	.810	.419

表 4-3-16 受督導者提出工作困難時，是否立即給予回應對於角色關係焦慮的獨立樣本 T 檢定 (N=122)

變項	經常如此 (n=113)		偶爾如此 (n=7)		t 值	p 值
	M	SD	M	SD		
組織制度	8.6372	2.92178	9.2857	2.36039	-.575	.566
專業知能	9.7080	3.24225	9.7143	2.62769	-.005	.996
角色功能	8.9464	2.08745	9.6667	3.14113	-.802	.424
督導關係	15.3805	3.86449	13.0000	2.00000	1.612	.110
角色關係焦慮	42.6786	9.33676	42.6667	7.63326	.003	.998
總量表						

三、中部地區社會工作督導者組織基本資料與角色關係焦慮差異分析

(一)有顯著差異

在組織背景的「組織宗教背景」(表 4-3-16) 這個變項中與角色關係焦慮有顯著差異存在，經平均數比較可發現，在「督導關係」中以「無」宗教背景之角色關係焦慮最高，宗教背景為「佛教」則最低。

表 4-3-17-1 組織宗教背景對角色關係焦慮的人數、平均數與標準差 (N=122)

變項	無 n=44	佛教 n=12	天主教 n=14	基督教 n=52
	M (SD)	M (SD)	M (SD)	M (SD)
組織制度	8.8182(3.30097)	7.5833(2.74552)	9.6429(2.92488)	8.6346(2.66443)
專業知能	9.5227(2.91339)	8.5000(2.71360)	10.4286(4.0518)	10.0385(3.3015)
角色功能	9.2093(2.03023)	8.5833(2.67848)	9.9286(2.01778)	8.7059(2.12879)
督導關係	15.5227(4.0776)	14.5000(4.8523)	14.5962(3.1576)	14.5962(3.1576)
角色關係焦慮	43.0930(9.6481)	39.1667(10.802)	48.357(10.529)	42.1176(8.4584)
總量表				

表 4-3-17-2 組織宗教背景對角色關係焦慮的單因子變異數分析 (N=122)

變項	變異來源	<i>SS</i>	<i>df</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>P</i>
組織制度	組間	28.225	3	9.408	1.083	.359
	組內	1024.734	118	8.684		
	總合	1052.959	121			
專業知能	組間	31.794	3	10.598	1.029	.382
	組內	1215.329	118	10.299		
	總合	1247.123	121			
角色功能	組間	20.417	3	6.806	1.485	.222
	組內	531.550	116	4.582		
	總合	551.967	119			
督導關係	組間	166.133	3	55.378	3.778*	.012
	組內	1729.711	118	14.659		
	總合	1895.844	121			
角色關係焦慮 總量表	組間	616.997	3	205.666	2.336	.077
	組內	10211.803	116	88.033		
	總合	10828.800	119			

(二)無顯著差異

在「組織所在縣市」(表 4-3-17) 這個變項中，位於「臺中市」的社會工作督導者在組織制度、專業知能、角色功能的角色關係焦慮高於位於「非臺中市」，在督導關係則反之。 $p > .05$ 應接受虛無假設，表示這些變項與角色關係焦慮沒有顯著的不同。

在「組織屬性」(表 4-3-18) 這個變項中，「社團法人」的社會工作督導者在組織制度、角色功能、督導關係的角色關係焦慮高於屬性為「財團法人」，在專業知能則反之。

表 4-3-18 組織所在縣市對於角色關係焦慮的獨立樣本 T 檢定 (N=122)

變項	臺中市 <i>n</i> =68		非臺中市 <i>n</i> =54		<i>t</i> 值	<i>p</i> 值
	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>		
組織制度	8.8235	3.28243	8.5741	2.49227	.462	.645
專業知能	9.8235	3.38540	9.6481	3.00413	.299	.766
角色功能	9.1045	2.31028	8.9057	1.95393	.501	.618
督導關係	15.3382	4.48084	15.3704	3.22313	-.044	.965
角色關係焦慮 總量表	43.2090	10.35365	42.5094	8.47989	.397	.692

表 4-3-19 組織屬性對於角色關係焦慮的獨立樣本 T 檢定 (N=122)

變項	財團法人 <i>n</i> =101		社團法人 <i>n</i> =21		<i>t</i> 值	<i>p</i> 值
	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>		
組織制度	8.6634	2.96404	8.9524	2.94068	-.407	.685
專業知能	9.9703	3.22011	8.6667	3.00555	1.706	.091
角色功能	8.8900	2.14097	9.6500	2.15883	-1.447	.150
督導關係	15.1980	3.88335	16.0952	4.32325	-.945	.347
角色關係焦慮總 量表	42.8000	9.42595	43.4000	10.32830	-.256	.799

第四節 中部地區社會工作督導者個人資料與督導風格之差異分析

一、中部地區社會工作督導者個人背景資料與督導風格差異分析

(一)有顯著差異

在中部地區社會工作督導者個人資料中，「是否考取社工師證照」(表 4-4-1) 這個變項中與督導風格存在顯著差異，經平均數比較發現，在「未考取社工師」的督導風格中任務構面的平均數較高。考取社工師執照之人際構面則較高。

「擔任社工員年資」(表 4-4-2-1 至 4-4-2-2) 這個變項中與督導風格有顯著差異存在，經平均數比較可發現，「61-120 個月」的社工員年資督導風格之人際構面平均數較高，「0-60 個月」較低。

表 4-4-1 是否考取社工師證照對於督導風格的獨立樣本 T 檢定 (N=122)

變項	是 n=63		否 n=56		t 值	p 值
	M	SD	M	SD		
	任務取向	17.2097	2.96503	18.267		
人際取向	10.3810	2.35843	10.1071	2.53469	.610	.543

表 4-4-2-1 擔任社工員年資對督導風格的人數、平均數與標準差 (N=122)

變項	0~60 個月 n=35	61~120 個月 n=52	121~281 個月 n=34
	M (SD)	M (SD)	M (SD)
	任務取向	17.2571 (2.86298)	18.3077 (2.73351)
人際取向	9.3714 (2.45052)	10.8269 (2.43923)	10.1765 (2.16684)

表 4-4-2-2 社工員年資對督導風格的單因子變異數分析 (N=122)

變項	變異來源	<i>SS</i>	<i>df</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>P</i>
任務取向	組間	26.920	2	13.460	1.823	.166
	組內	864.005	117	7.385		
	總合	890.925	119			
人際取向	組間	44.420	2	22.210	3.956*	.022
	組內	662.555	118	5.615		
	總合	706.975	120			

(二)無顯著差異

在個人背景變項中，「性別」、「年齡」、「從事社會工作總年資」、「目前單位到職年資」、「擔任社會工作督導年資」、「學歷」、「科系」均與督導風格無顯著差異（表 4-4-3 至表 4-4-9）。 $p > .05$ 應接受虛無假設，表示這些變項與角色關係焦慮沒有顯著的不同。

比較「性別」平均數，發現女性之任務平均數略高於男性，男性之人際平均數略高於女性。

比較「年齡」平均數，發現任務構面的平均數以「47-67 歲」較高，「26-32 歲」較低；人際構面的平均數以「33-39 歲」較高，「47-67 歲」較低。

比較「從事社會工作總年資」平均數，發現任務構面以「241-444 個月」較高，「36-120 個月」較低；人際構面以「36-120 個月」較高，「121-240 個月」較低。

比較「目前單位到職年資」平均數，發現任務構面以「241-396 個月」較高，「61-120 個月」較低；人際構面以「61-120 個月」較高，「0-60 個月」較低。

比較「擔任社會工作督導年資」平均數，發現任務構面，以「121-384 個月」較高，「25-60 個月」較低；人際構面以「25-60 個月」較高，「121-384 個月」較低。

比較「學歷」平均數，發現任務及人際構面「碩士」均高於「大學」。

比較「科系」平均數，發現任務及人際構面「非社工系」均高於「社工系」。

表 4-4-3 性別對於督導風格的獨立樣本 T 檢定 (N=122)

變項	男性 n=18		女性 n=104		t 值	p 值
	M	SD	M	SD		
任務取向	17.7222	2.29592	17.7767	2.80382	-.078	.938
人際取向	10.2222	1.69967	10.2212	2.52735	.002	.999

表 4-4-4-1 年齡對督導風格的人數、平均數與標準差 (N=122)

變項	26~32 歲 n=29	33~39 歲 n=43	40~46 歲 n=33	47~67 歲 n=16
	M (SD)	M (SD)	M (SD)	M (SD)
任務取向	16.8621 (3.1704)	17.6744 (2.6342)	18.2424 (2.6104)	18.6875 (1.9224)
人際取向	10.2414 (2.7858)	10.3488 (2.7069)	10.1765 (1.8824)	9.9375 (2.04837)

表 4-4-4-2 年齡對督導風格的單因子變異數分析 (N=122)

變項	變異來源	SS	df	MS	F	P
任務取向	組間	45.132	3	15.044	2.080	.107
	組內	846.388	117	7.234		
	總合	891.521	120			
人際取向	組間	2.068	3	.689	.115	.951
	組內	704.956	118	5.974		
	總合	707.025	121			

表 4-4-5-1 從事社會工作總年資對督導風格的人數、平均數與標準差 (N=122)

變項	36~120 個月 n=42	121~240 個月 n=60	241~444 個月 n=17
	M (SD)	M (SD)	M (SD)
任務取向	17.1667 (3.09930)	17.9355 (2.57269)	18.6471 (1.99816)
人際取向	10.5476 (2.62448)	10.0484 (2.41191)	10.0556 (1.92422)

表 4-4-5-2 從事社會工作總年資對人際焦慮的單因子變異數分析 (N=122)

變項	變異來源	SS	df	MS	F	P
任務取向	組間	30.063	2	15.032	2.059	.132
	組內	861.458	118	7.300		
	總合	891.521	120			
人際取向	組間	6.821	2	3.410	.580	.562
	組內	700.204	119	5.884		
	總合	707.025	121			

表 4-4-6-1 目前單位到職年資對督導風格的人數、平均數與標準差 (N=120)

變項	0~60 個月	61~120 個月	121~240 個月	241~396 個月
	n=41	n=31	n=34	n=14
	M (SD)	M (SD)	M (SD)	M (SD)
任務取向	17.7073(2.3690)	17.2258(3.5186)	17.9706(2.5404)	18.7143(2.1277)
人際取向	10.0488(2.5976)	10.4516(2.3641)	10.3429(2.4963)	10.0714(1.9400)

表 4-4-6-2 目前單位到職年資對督導風格的單因子變異數分析 (N=122)

變項	變異來源	SS	df	MS	F	P
任務取向	組間	23.190	3	7.730	1.033	.381
	組內	867.735	16	7.480		
	總合	890.925	119			
人際取向	組間	3.655	3	1.218	.204	.893
	組內	698.394	117	5.969		
	總合	702.050	120			

表 4-4-7-1 擔任社會工作督導年資對督導風格的人數、平均數與標準差 (N=122)

變項	0-24 個月	25~60 個月	61~120 個月	121~348 個月
	n=35	n=28	n=41	n=15
	M (SD)	M (SD)	M (SD)	M (SD)
任務取向	17.5429(2.7901)	17.3704(2.6333)	18.0976(3.0397)	18.2000(2.0424)
人際取向	10.3714(2.3525)	10.5714(2.7812)	10.1220(2.2382)	9.8000(2.30527)

表 4-4-7-2 擔任社會工作督導年資對督導風格的單因子變異數分析 (N=122)

變項	變異來源	<i>SS</i>	<i>df</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>P</i>
任務取向	組間	13.279	3	4.426	.578	.631
	組內	872.992	114	7.658		
	總合	886.271	117			
人際取向	組間	7.106	3	2.369	.405	.749
	組內	671.819	115	5.842		
	總合	678.924	118			

表4-4-8學歷對於督導風格的獨立樣本T檢定 (N=121)

變項	大學 <i>n</i> =99		碩士 <i>n</i> =22		<i>t</i> 值	<i>p</i> 值
	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>		
任務取向	17.6970	2.79012	18.0909	2.44772	-.612	.542
人際取向	10.2100	2.46304	10.2727	2.25054	-.110	.913

表 4-4-9 科系對於督導風格的獨立樣本 T 檢定 (N=121)

變項	社工系 <i>n</i> =81		非社工系 <i>n</i> =39		<i>t</i> 值	<i>p</i> 值
	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>		
任務取向	17.6914	2.99851	17.9744	2.09620	-.598	.551
人際取向	10.2195	2.52896	10.2308	2.22972	-.024	.981

二、中部地區社會工作督導者督導方式與督導風格差異分析

(一)有顯著差異

在督導方式變項中，「每月個別督導次數」、「每月團體督導次數」、「督導人數」、「是否有受督導者年資 1 年以下」、「是否有受督導者年資 1-3 年」、「是否有受督導者年資 3 年以上」、「受督導者提出工作困難時，是否立即給予回應」均與督導風格無顯著差異。

(二)無顯著差異

在督導方式變項中，「每月個別督導次數」、「每月團體督導次數」、「督導人

數」、「是否有受督導者年資 1 年以下」、「是否有受督導者年資 1-3 年」、「是否有受督導者年資 3 年以上」、「受督導者提出工作困難時，是否立即給予回應」均與督導風格無顯著差異。 $p > .05$ 應接受虛無假設，表示這些變項與角色關係焦慮沒有顯著的不同。

比較「每月個別督導次數」平均數（表 4-4-10），發現每月個別督導次數「0-1 次」之任務及人際構面平均數均高於 2 次以上。

比較「每月團體督導次數」平均數（表 4-4-11），發現每月團體督導次數「0-1 次」之任務及人際構面平均數均高於「2 次以上」。

比較「是否有受督導者年資在 1 年以下」平均數（表 4-4-12），發現有受督導者年資在 1 年以下者，任務、人際兩個構面得平均數均高於沒受督導者年資在 1 年以下者。

比較「是否有年資在 1-3 年受督導者」平均數（表 4-4-13），發現有受督導者年資在 1-3 年，比沒有的在任務構面之平均數較高，人際構面則反之。

比較「是否有年資在 3 年以上的受督導者」平均數（表 4-4-14），發現沒有受督導者年資 3 年以上，任務及人際構面平均數均高於有受督導者年資在 3 年以上。

比較「督導人數」平均數（表 4-4-15），發現督導人數在「7-22 人」之任務及人際構面的平均數均高於「1-6 人」。

比較「受督導者提出工作困難時，是否立即回應受督導者困難」平均數（表 4-4-16），發現「經常如此」之任務構面平均數較高，人際構面則反之。

表 4-4-10 每月個別督導次數對於督導風格的獨立樣本 T 檢定 (N=122)

變項	0-1 次		2 次以上		t 值	p 值
	n=77		n=41			
	M	SD	M	SD		
任務取向	17.9211	2.60135	17.6098	2.87122	.595	.553
人際取向	10.3117	2.57140	9.9268	2.04194	.829	.409

表 4-4-11 每月團體督導次數對於角色關係焦慮的獨立樣本 T 檢定 (N=122)

變項	0-1 次		2 次以上		t 值	p 值
	n=84		n=34			
	M	SD	M	SD		
任務取向	17.8916	2.42453	17.7059	3.19592	.342	.733
人際取向	10.4643	2.53385	9.6176	2.07459	1.727	.087

表 4-4-12 是否有受督導者年資在 1 年以下對於督導風格的獨立樣本 T 檢定 (N=122)

變項	是		否		t 值	p 值
	n=70		n=50			
	M	SD	M	SD		
任務取向	17.9286	2.60613	17.5000	2.90144	.847	.399
人際取向	10.4286	2.50548	9.9216	2.30515	1.136	.258

表 4-4-13 是否有 1-3 年年資的受督導者對於督導風格的獨立樣本 T 檢定 (N=122)

變項	是		否		t 值	p 值
	n=98		n=21			
	M	SD	M	SD		
任務取向	17.6837	2.51017	18.0476	3.69427	-.431	.671
人際取向	10.2727	2.40670	9.9524	2.61680	.546	.586

表 4-4-14 是否有 3 年以上年資的受督導者對於督導風格的獨立樣本 T 檢定 (N=122)

變項	是		否		t 值	p 值
	n=98		n=21			
	M	SD	M	SD		
任務取向	17.7444	2.66294	17.8333	2.99521	-.153	.878
人際取向	10.1758	2.60168	10.3667	1.82857	-.372	.710

表 4-4-15 督導人數對於督導風格的獨立樣本 T 檢定 (N=122)

變項	1-6 人		7-22 位		t 值	p 值
	n=89		n=32			
	M	SD	M	SD		
任務取向	17.5393	2.88828	18.4063	2.12298	-1.552	.123
人際取向	10.1798	2.47516	10.3333	2.28674	-.311	.757

表 4-4-16 受督導者提出工作困難時，是否立即回應受督導者困難對於督導風格的獨立樣本 T 檢定 (N=122)

變項	經常如此		偶爾如此		t 值	p 值
	n=112		n=7			
	M	SD	M	SD		
任務取向	17.7679	2.71128	17.0000	2.94392	.724	.471
人際取向	10.1150	2.42661	11.8571	1.57359	1.871	.064

三、中部地區社會工作督導者機構組織基本資料與督導風格差異分析

(一)有顯著差異

在機構組織基本資料中，「組織所在縣市」(表 4-4-17) 在督導風格的人際構面有顯著差異存在。經平均數比較發現「非臺中市」之人際構面平均數高於任務構面。「組織宗教背景」(表 4-4-18) 的督導風格總量表有顯著差異存在。

表 4-4-17 組織所在縣市對於督導風格的獨立樣本 T 檢定 (N=122)

變項	臺中市		非臺中市		t 值	p 值
	n=68		n=54			
	M	SD	M	SD		
任務取向	17.6618	2.91476	17.9057	2.48274	-.487	.627
人際取向	9.6618	2.34113	10.9259	2.34603	2.960**	.004

表 4-4-18-1 組織宗教背景對督導風格的人數、平均數與標準差 (N=121)

變項	無	佛教	天主教	基督教
	<i>n</i> =43	<i>n</i> =12	<i>n</i> =14	<i>n</i> =52
	<i>M</i> (<i>SD</i>)			
任務取向	16.9535(3.0075)	17.6667(3.8690)	18.6429(2.4371)	18.2308(2.0733)
人際取向	9.8864(2.32495)	9.7500(3.38781)	11.5000(1.2247)	10.2692(2.4181)

表 4-4-18-2 組織宗教背景對督導風格的單因子變異數分析 (N=121)

變項	變異來源	<i>SS</i>	<i>df</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>P</i>
任務取向	組間	50.502	3	16.834	2.342	.077
	組內	841.019	117	7.188		
	總合	891.521	120			
人際取向	組間	30.612	3	10.204	1.780	.155
	組內	676.413	118	5.732		
	總合	707.025	121			

(二)無顯著差異

在機構組織基本資料中，「組織屬性」與督導風格未呈顯著關係。 $p > .05$ 應接受虛無假設，表示這些變項與角色關係焦慮沒有顯著的不同。

比較「組織屬性」平均數(表 4-4-19)，發現「財團法人」之任務構面平均數較「社團法人」高，人際構面則反之。

表 4-4-19 組織屬性對於督導風格的獨立樣本 T 檢定 (N=122)

變項	財團法人		社團法人		<i>t</i> 值	<i>p</i> 值
	<i>n</i> =100		<i>n</i> =21			
	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>		
任務取向	17.8500	2.71686	17.3810	2.80136	.715	.476
人際取向	10.1386	2.33679	10.6190	2.80136	-.828	.410

第五節 中部地區社會工作督導者個人資料與權力運用策略之差異 分析

一、中部地區社會工作督導者個人資料與權力運用策略差異分析

(一)有顯著差異

在中部地區社會工作督導者個人資料中，可發現「從事社會工作總年資」(表 4-5-1-1 至表 4-5-1-2) 與權力運用策略之協商取向有顯著差異。經比較平均數可知從事社會工作總年資之協商取向以「241-444 個月」之平均數最高，「36-120 個月最低」。

「目前單位到職年資」(表 4-5-2-1 至表 4-5-2-2) 與權力運用策略之獎勵取向及協商取向有顯著差異。獎勵取向以「241-396 個月」最高，「121-240 個月」最低、協商取向則以「241-396 個月」最高，「0-60 個月」最低。

「社工員年資」(表 4-5-3-1 至表 4-5-3-2) 與權力運用策略之控制取向有顯著差異。經比較平均數可知「121-281 個月」最高，「61-120 個月」最低。

「學歷」(表 4-5-4) 與權力運用策略之獎勵取向與協商取向有顯著差異。經比較平均數可知獎勵取向「碩士」較高，協商取向亦為「碩士」較高。

表 4-5-1-1 從事社會工作總年資對權力策略運用的人數、平均數與標準差(N=122)

變項	36~120 個月	121~240 個月	241~444 個月
	<i>n</i> =42	<i>n</i> =60	<i>n</i> =18
	<i>M</i> (<i>SD</i>)	<i>M</i> (<i>SD</i>)	<i>M</i> (<i>SD</i>)
控制取向	21.7143 (4.7384)	21.2000 (4.5428)	21.2778 (4.2121)
情感取向	15.6585 (3.4103)	16.6230 (3.4504)	17.6111 (3.1462)
獎勵取向	17.4762 (3.6841)	15.6393 (4.2033)	17.1667 (4.1621)
協商取向	9.2381 (2.66696)	9.2581 (2.73972)	11.2778 (3.3220)

表 4-5-1-2 從事社會工作總年資對權力運用策略的單因子變異數分析 (N=122)

變項	變異來源	<i>SS</i>	<i>df</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>P</i>
控制取向	組間	6.809	2	3.405	.163	.850
	組內	2439.783	117	20.853		
	總合	2446.592	119			
情感取向	組間	51.767	2	25.883	2.247	.110
	組內	1347.825	117	11.520		
	總合	1399.592	119			
獎勵取向	組間	93.206	2	46.603	2.878	.060
	組內	1911.042	118	16.195		
	總合	2004.248	120			
協商取向	組間	63.104	2	31.552	4.007*	.021
	組內	937.101	119	7.875		
	總合	1000.205	121			
	組內	12990.395	114	113.951		
	總合	13274.479	116			

表 4-5-2-1 目前單位到職年資對權力運用策略的人數、平均數與標準差 (N=119)

變項	0~60 個月	61~120 個月	121~240 個月	241~396 個月
	<i>n</i> =40	<i>n</i> =31	<i>n</i> =34	<i>n</i> =14
	<i>M</i> (<i>SD</i>)			
控制取向	21.2000(4.2135)	22.1613(5.8315)	20.9118(3.4847)	21.7143(4.6810)
情感取向	15.6250(3.1678)	17.2667(4.1015)	16.0857(2.9443)	17.7143(3.3380)
獎勵取向	16.4390(3.5920)	17.8710(4.2484)	14.8857(3.8939)	17.7143(4.4795)
協商取向	8.7073(2.47229)	10.0645(2.8744)	9.4000(2.74612)	11.3571(3.5649)

表 4-5-2-2 目前單位到職年資對權力運用策略的單因子變異數分析 (N=122)

變項	變異來源	<i>SS</i>	<i>df</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>P</i>
控制取向	組間	28.957	3	9.652	.463	.709
	組內	2398.186	115	20.854		
	總合	2427.143	118			
情感取向	組間	74.150	3	24.717	2.155	.097
	組內	1318.842	115	11.468		
	總合	1392.992	118			
獎勵取向	組間	170.267	3	56.756	3.621*	.015
	組內	1833.981	117	15.675		
	總合	2004.248	120			
協商取向	組間	83.812	3	27.937	3.576*	.016
	組內	913.973	117	7.812		
	總合	997.785	120			

表 4-5-3-1 擔任社工員年資對權力運用的人數、平均數與標準差 (N=122)

變項	0~60 個月	61~120 個月	121~281 個月
	<i>n</i> =35	<i>n</i> =51	<i>n</i> =33
	<i>M</i> (<i>SD</i>)	<i>M</i> (<i>SD</i>)	<i>M</i> (<i>SD</i>)
控制取向	21.9143(5.06645)	20.1373(3.78956)	22.6364(4.65576)
情感取向	15.4118(3.16340)	16.5769(3.32752)	17.2647(3.67059)
獎勵取向	16.5143(3.87580)	16.4510(3.81740)	16.4412(4.74943)
協商取向	9.0857(2.68297)	9.3269(2.54158)	10.1765(3.30721)

表 4-5-3-2 社工員年資對權力運用的單因子變異數分析 (N=122)

變項	變異來源	SS	df	MS	F	P
控制取向	組間	140.758	2	70.379	3.574*	.031
	組內	2284.418	116	19.693		
	總合	2425.176	118			
情感取向	組間	60.046	2	30.023	2.622	.077
	組內	1339.545	117	11.449		
	總合	1399.592	119			
獎勵取向	組間	.114	2	.057	.003	.997
	組內	1983.753	117	16.955		
	總合	1983.867	119			
協商取向	組間	23.122	2	11.561	1.459	.237
	組內	935.126	118	7.925		
	總合	958.248	120			
	組內	12786.114	114	112.159		
	總合	13274.479	116			

表4-5-4學歷對於權力運用策略的獨立樣本T檢定 (N=122)

變項	大學 (n=99)		碩士 (n=21)		t 值	p 值
	M	SD	M	SD		
控制取向	21.4388	4.52955	21.1818	4.65614	.239	.811
情感取向	16.2727	3.31914	17.2381	3.89750	1.174	.243
獎勵取向	16.1515	4.05413	18.0909	3.93893	2.040*	.044
協商取向	9.2700	2.80279	10.8182	2.92178	2.328*	.022

(二)無顯著差異

在個人基本資料中，「性別」、「年齡」、「擔任社會工作督導年資」、「畢業科系」、「是否考取社工師證照」與權力運用策略未呈顯著關係。 $>.05$ 應接受虛無假設，表示這些變項與角色關係焦慮沒有顯著的不同。

比較「性別」平均數(表 4-5-5)，發現「男性」之控制取向與情感取向較「女性」高，「女性」之獎勵取向及協商取向則較男性高。

比較「年齡」平均數(表 4-5-6-1 至表 4-5-6-2)，發現控制取向「26-32 歲」

之平均數最高、「40-46 歲」最低，情感取向「40-46 歲」構面最高、「26-32 歲」最低，獎勵取向「26-32 歲」最高、「40-46 歲」最低，協商取向「47-67 歲」最高、「26-32 歲」最低。

比較「擔任社會工作督導年資」平均數（表 4-5-7-1 至表 4-5-7-2），發現控制取向「0-24 個月」之平均數最高、「61-120 個月」最低，情感取向「61-120 個月」構面最高、「25-60 個月」最低，獎勵取向「25-60 個月」最高、「0-24 個月」最低，協商取向「121-348 個月」最高、「0-24 個月」最低。

比較「科系」平均數（表4-5-8），發現「社工系」之獎勵取向平均數高於「非社工系」，控制取向、情感取向、協商取向則反之。

比較「是否考取社工師證照」（表4-5-9）平均數，發現「未考取」之獎勵取向平均數高於「考取」，控制取向、情感取向、協商取向則反之。

表 4-5-5 性別對於權力運用策略的獨立樣本 T 檢定 (N=122)

變項	男性 <i>n</i> =18		女性 <i>n</i> =104		<i>t</i> 值	<i>p</i> 值
	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>		
控制取向	21.6111	4.17470	21.3529	4.61304	.222	.825
情感取向	10.2222	1.69967	10.2212	2.52735	.002	.116
獎勵取向	14.9444	3.60510	16.7767	4.12057	1.770	.079
協商取向	9.0000	2.02920	9.6442	2.99488	-.877	.382

表 4-5-6-1 年齡對權力運用策略的人數、平均數與標準差 (N=122)

變項	26~32 歲	33~39 歲	40~46 歲	47~67 歲
	<i>n</i> =29	<i>n</i> =42	<i>n</i> =34	<i>n</i> =15
	<i>M</i> (<i>SD</i>)			
控制取向	22.1034(5.3475)	21.1905(3.1948)	20.9118(5.1837)	21.6667(4.7459)
情感取向	15.1786(3.6520)	16.1905(2.9815)	17.3824(3.3121)	17.3125(3.8595)
獎勵取向	17.3793(3.9858)	16.5714(4.0008)	15.8824(4.0359)	16.0625(4.6686)
協商取向	8.7241(2.87721)	9.4884(2.60377)	9.7647(2.87158)	10.7500(3.3366)

表 4-5-6-2 年齡對權力運用策略的單因子變異數分析 (N=122)

變項	變異來源	<i>SS</i>	<i>df</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>P</i>
控制取向	組間	25.357	3	8.452	.405	.750
	組內	2421.234	116	20.873		
	總合	2446.592	119			
情感取向	組間	89.541	3	29.847	2.643	.053
	組內	1310.050	116	11.294		
	總合	1399.592	119			
獎勵取向	組間	38.668	3	12.889	.767	.515
	組內	1965.580	117	16.800		
	總合	2004.248	120			
協商取向	組間	44.550	3	14.850	1.834	.145
	組內	955.655	118	8.099		
	總合	1000.205	121			

表 4-5-7-1 擔任社會工作督導年資對權力運用的人數、平均數與標準差 (N=122)

變項	0-24 個月	25-60 個月	61-120 個月	121-348 個月
	<i>n</i> =35	<i>n</i> =51	<i>n</i> =33	<i>n</i> =15
	<i>M</i> (<i>SD</i>)			
控制取向	21.8571(4.2712)	21.3571(4.0296)	20.8250(4.9349)	21.2143(5.4090)
情感取向	16.3714(3.4648)	15.4074(3.2256)	17.2439(3.1526)	16.2000(4.2961)
獎勵取向	17.0000(3.6782)	16.7143(4.6575)	15.9000(3.9665)	15.9333(4.4955)
協商取向	8.8571(2.59119)	10.0000(2.7216)	9.5122(2.43025)	10.1333(3.9976)

表 4-5-7-2 擔任社會工作督導年資對權力運用的單因子變異數分析 (N=122)

變項	變異來源	<i>SS</i>	<i>df</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>P</i>
控制取向	組間	20.077	3	6.692	.317	.813
	組內	2388.846	113	21.140		
	總合	2408.923	116			
情感取向	組間	56.307	3	18.769	1.603	.193
	組內	1334.651	114	11.707		
	總合	1390.958	117			
獎勵取向	組間	28.566	3	9.522	.559	.643
	組內	1942.248	114	17.037		
	總合	1970.814	117			
協商取向	組間	27.468	3	9.156	1.185	.319
	組內	888.263	115	7.724		
	總合	915.731	118			

表 4-5-8 最高學歷畢業科系對於權力運用策略的獨立樣本 T 檢定 (N=121)

變項	社工系 (<i>n</i> =81)		非社工系 (<i>n</i> =38)		<i>t</i> 值	<i>p</i> 值
	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>		
控制取向	21.3457	4.52537	21.6053	4.61220	-.290	.772
情感取向	16.4000	3.45532	16.4615	3.44006	-.091	.927
獎勵取向	16.5432	4.25455	16.4872	3.80354	.070	.944
協商取向	9.2561	3.05833	10.1795	2.40473	1.803	.075

表 4-5-9 是否考取社工師證照對於權力運用策略的獨立樣本 T 檢定 (N=122)

變項	是 (<i>n</i> =)		否 (<i>n</i> =)		<i>t</i> 值	<i>p</i> 值
	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>		
控制取向	22.1587	4.48009	20.6182	4.51947	1.856	.066
情感取向	17.0484	3.09641	15.9636	3.55884	1.763	.081
獎勵取向	16.5079	3.93443	16.7636	4.21621	-.341	.734
協商取向	9.8571	2.83900	9.2857	2.94009	1.078	.283

二、中部地區社會工作督導者督導方式與權力運用策略差異分析

(一)有顯著差異

在督導方式變項中，「每月個別督導次數」、「每月團體督導次數」、「督

導人數」、「是否有受督導者年資 1 年以下」、「是否有受督導者年資 1-3 年」、「是否有受督導者年資 3 年以上」、「受督導者提出工作困難時，是否立即給予回應」均與權力運用策略無顯著差異。

(二)無顯著差異

在督導方式資料中，「每月個別督導次數」、「每個月團體督導次數」、「督導人數」、「是否有 1 年以下年資的受督導者」、「是否有 1-3 年年資的受督導者」、「是否有 3 年以上年資的受督導者」、「是否立即回應受督導者困難」與權力運用策略未呈顯著關係。 $>.05$ 應接受虛無假設，表示這些變項與角色關係焦慮沒有顯著的不同。

比較「每月個別督導次數」平均數（表4-5-10），發現「0-1次」之情感取向、獎勵取向、協商取向平均數高於「2次以上」，控制取向則反之。

比較「每月團體督導次數」平均數（表4-5-11），發現「0-1次」之權力取向、情感取向、獎勵取向、協商取向平均數均高於「2次以上」。

比較「督導人數」平均數（表4-5-12），發現「1-6人」之控制取向、獎勵取向平均數高於「7-22人」，情感取向、協商取向則反之。

比較「是否有1年以下年資的受督導者」平均數（表4-5-13），發現「有1年以下受督導者」之控制取向高於「沒有1年以下年資的受督導者」，情感取向、獎勵取向、協商取向則反之。

比較「是否有1-3年年資的受督導者」平均數（表4-5-14），發現「有1-3

年年資的受督導者」之控制取向、獎勵取向高於「沒有1-3年年資的受督導者」，情感、協商取向則反之。

比較「是否有3年以上年資的受督導者」平均數（表4-5-15），發現「有3年以上年資的受督導者」之控制取向、協商取向高於「沒有3年以上年資的受督導者」，情感取向、獎勵取向則反之。

比較「是否立即回應受督導者困難」平均數（表4-5-16），發現「經常如此」之控制取向、情感取向、獎勵取向高於「偶爾如此」，協商取向則反之。

表 4-5-10 每月個別督導次數對於權力運用策略的獨立樣本 T 檢定 (N=122)

變項	0-1 次 <i>n</i> =76		2 次以上 <i>n</i> =40		<i>t</i> 值	<i>p</i> 值
	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>		
	控制取向	21.1184	4.30184	21.8750		
情感取向	16.5658	3.16790	16.1000	3.71276	.709	.480
獎勵取向	16.8947	3.75439	15.6585	4.67766	1.556	.122
協商取向	9.7143	3.07305	9.1707	2.57781	.966	.336

表 4-5-11 每月團體督導次數對於權力運用策略的獨立樣本 T 檢定 (N=122)

變項	0-1 次 <i>n</i> =84		2 次以上 <i>n</i> =34		<i>t</i> 值	<i>p</i> 值
	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>		
	控制取向	21.4096	4.05762	20.8485		
情感取向	16.8193	3.35372	15.7576	3.46437	1.524	.130
獎勵取向	16.8072	4.11854	15.6471	4.16975	1.379	.171
協商取向	9.7500	2.97327	9.1765	2.76855	.967	.335

表 4-5-12 督導人數對於權力運用策略的獨立樣本 T 檢定 (N=122)

變項	1-6 人		7-22 人		t 值	p 值
	n=89		n=32			
	M	SD	M	SD		
控制取向	21.5568	4.70963	20.9375	4.04760	.660	.510
情感取向	16.3908	3.56454	16.5758	3.09264	-.263	.793
獎勵取向	16.7841	3.99554	15.7576	4.29411	1.233	.220
協商取向	9.3371	2.73423	10.1212	3.19919	-1.343	.182

表 4-5-13 是否有受督導者年資在 1 年以下對於權力運用策略的獨立樣本 T 檢定 (N=122)

變項	是		否		t 值	p 值
	n=69		n=50			
	M	SD	M	SD		
控制取向	21.4783	4.50689	21.2200	4.64358	.305	.761
情感取向	16.3429	3.59503	16.5102	3.20886	-.261	.795
獎勵取向	16.2464	3.78622	16.9020	4.49558	-.866	.389
協商取向	9.4714	2.74375	9.6667	3.09623	-.366	.715

表 4-5-14 是否有 1-3 年年資的受督導者對於權力運用策略的獨立樣本 T 檢定 (N=122)

變項	是		否		t 值	p 值
	n=98		n=21			
	M	SD	M	SD		
控制取向	21.4742	4.35434	21.0476	5.49978	.388	.699
情感取向	16.4124	3.46336	16.6667	3.19896	-.309	.758
獎勵取向	16.6566	4.12598	16.0000	4.07818	.650	.517
協商取向	9.6364	2.98450	9.1429	2.47560	.707	.481

表 4-5-15 是否有 3 年以上年資的受督導者對於權力運用策略的獨立樣本 T 檢定 (N=122)

變項	是		否		t 值	p 值
	n=90		n=29			
	M	SD	M	SD		
控制取向	21.6222	4.46353	20.7931	4.80609	.854	.395
情感取向	16.3667	3.25835	16.8621	3.87044	-.679	.498
獎勵取向	16.3667	4.07362	17.0000	4.20181	-.732	.466
協商取向	9.6044	2.95477	9.3667	2.70992	.390	.697

表 4-5-16 受督導者提出工作困難時，是否立即回應對於權力運用策略的獨立樣本 T 檢定 (N=122)

變項	經常如此		偶爾如此		t 值	p 值
	n=112		n=7			
	M	SD	M	SD		
控制取向	21.4414	4.59384	20.0000	3.87298	.811	.419
情感取向	16.5045	3.42152	15.5714	4.15761	.691	.491
獎勵取向	16.4554	4.08885	16.2857	4.49868	.106	.916
協商取向	9.4071	2.76340	11.0000	4.28174	-1.430	.155

三、中部地區社會工作督導者機構組織基本資料與權力運用策略差異分析

(一)有顯著差異

在組織機構基本資料變項中，「所在縣市」、「機構屬性」、「宗教背景」均與權力運用策略無顯著差異。

(二)無顯著差異

在機構組織基本資料中，「組織所在縣市」、「組織屬性」、「組織宗教背景」與權力運用策略未呈顯著關係。 $> .05$ 應接受虛無假設，表示這些變項與角色關係焦慮沒有顯著的不同。

比較「組織所在縣市」平均數（表4-5-17），發現「非臺中市」之權力取向、情感取向、獎勵取向及協商取向之平均數均高於「臺中市」。

比較「組織屬性」平均數（表4-5-18），發現「社團法人」之權力、獎勵、協商取向高於「財團法人」，情感取向則反之。

比較「組織宗教背景」平均數（表4-5-19-1至4-5-19-2），發現控制取向以「佛教」最高，「天主教」最低。情感取向以「天主教」最高，「無宗教背景」

最低。獎勵取向以「天主教」最高，「佛教」最低。協商取向以「天主教」最高，「佛教」最低。

表 4-5-17 組織所在縣市對於權力運用策略的獨立樣本 T 檢定 (N=122)

變項	臺中市 <i>n</i> =67		非臺中市 <i>n</i> =53		<i>t</i> 值	<i>p</i> 值
	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>		
	控制取向	20.9552	4.83495	21.9434		
情感取向	16.0294	3.58675	16.9808	3.16532	1.514	.133
獎勵取向	16.0147	3.65894	17.1321	4.53634	1.500	.136
協商取向	9.1176	2.54822	10.0926	3.18172	1.880	.063

表 4-5-18 組織屬性對於權力運用策略的獨立樣本 T 檢定 (N=122)

變項	財團法人 (<i>n</i> =99)		社團法人 (<i>n</i> =21)		<i>t</i> 值	<i>p</i> 值
	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>		
	控制取向	21.3535	4.65178	21.5714		
情感取向	16.5354	3.50310	16.0000	3.09839	.648	.518
獎勵取向	16.4900	4.26282	16.5714	3.20268	-.083	.934
協商取向	9.3663	2.75943	10.4286	3.31016	-1.549	.124

表 4-5-19-1 組織宗教背景對權力運用策略的人數、平均數與標準差 (N=122)

變項	無 <i>n</i> =44	佛教 <i>n</i> =12	天主教 <i>n</i> =14	基督教 <i>n</i> =50
	<i>M</i> (<i>SD</i>)			
	控制取向	21.2045(4.5010)	22.5000(5.0901)	20.7143(5.3122)
情感取向	15.9302(3.2978)	16.0833(3.6296)	17.1538(2.6722)	16.7692(3.6708)
獎勵取向	16.2727(3.8661)	16.1667(4.4072)	17.8571(3.7796)	16.4118(4.3182)
協商取向	9.3864(3.0055)	8.8333(2.79068)	9.8571(2.44500)	9.7692(2.92799)

表 4-5-19-2 組織宗教背景對角色關係焦慮的單因子變異數分析 (N=122)

變項	變異來源	<i>SS</i>	<i>df</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>P</i>
控制取向	組間	23.095	3	7.698	.368	.776
	組內	2423.496	116	20.892		
	總合	2446.592	119			
情感取向	組間	24.961	3	8.320	.702	.553
	組內	1374.630	116	11.850		
	總合	1399.592	119			
獎勵取向	組間	29.787	3	9.929	.588	.624
	組內	1974.461	117	16.876		
	總合	2004.248	120			
協商取向	組間	11.161	3	3.720	.444	.722
	組內	989.044	118	8.382		
	總合	1000.205	121			

四、中部地區社會工作督導者基本資料與權力運用策略之雙因子變異數分析

研究者針對督導者個人基本資料、督導方式與組織機構基本資料中未有與權力運用策略有差異之變項，進一步以雙因子變異數分析探究之。其中人數少於 5 者，不納入統計分析，結果如下表 4-5-20。

(一)與控制取向達顯著差異：「個督次數與有受督導年資 1 年以下」、「團督次數與有受督導者年資 3 年以上」。

(二)與情感取向達顯著差異：「年齡與有受督導者年資 3 年以上」。

(三)與獎勵取向達顯著差異：「年齡與有受督導者年資 3 年以上」、「擔任督導年資與個督次數」。

(四)與協商取向達顯著差異：「年齡與機構屬性」、「性別與督導人數」、「個督與督導人數」。

表 4-5-20 中部地區社會工作督導者基本資料與權力運用策略之雙因子變異數分析 (N=122)

	控制取向	情感取向	獎勵取向	協商取向
年齡*有受督導者年資 3 年以上	.151	5.117**	3.414*	1.126
年齡*機構屬性	.260	.265	1.992	4.191*
性別*督導人數	.216	.324	.275	4.784*
擔任督導年資*個督 個督*督導人數	1.388	2.252	5.310*	1.068
個督*有受督導者年資 1 年以下	.075	.096	.699	4.237*
團督*有受督導者年資 3 年以上	8.908**	3.865	1.276	2.659
	8.317**	2.217	.026	1.127

第六節 中部地區社會工作督導者個人資料與角色關係焦慮、督導風格、權力運用策略之差異分析摘要

經由上述研究結果分析，可發現中部地區社會工作督導者個人資料、督導方式、組織機構基本資料與角色關係焦慮、督導風格、權力運用策略的 T 檢定與單因子變異數分析結果，呈現顯著差異者，整理如表 4-6-1。

一、角色關係焦慮

- (一)組織制度：中部地區社會工作督導者在督導方式之「督導人數」有顯著差異。
- (二)專業知能：中部地區社會工作督導者在個人資料之「性別」、「最高學歷」有顯著差異。
- (三)角色功能：中部地區社會工作督導者在個人資料之「擔任社會工作人員年資」有顯著差異。
- (四)督導關係：中部地區社會工作督導者在個人資料之「擔任社會工作人員年資」、「督導方式之「督導人數」及組織機構基本資料之「宗教背景」有顯著差異。
- (五)角色關係焦慮總量表：中部地區社會工作督導者在個人資料之「擔任社會工作人員年資」有顯著差異。

二、督導風格

- (一)任務取向：中部地區社會工作督導者在個人資料之「是否考取專業證照」有顯著差異。

(二)人際取向：中部地區社會工作督導者在個人背景資料之「擔任社工員年資」、組織機構基本資料之「組織所在縣市」有顯著差異。

三、權力運用策略

(一)控制取向：中部地區社會工作督導者在個人背景資料之「擔任社工員年資」有顯著差異。

(二)情感取向：中部地區社會工作督導者在個人背景資料、督導方式及組織機構基本資料均無顯著差異

(三)獎勵取向：中部地區社會工作督導者在個人背景資料之「目前單位到職年資」、「最高學歷」有顯著差異。

(四)協商取向：中部地區社會工作督導者在個人背景資料之「社會工作總年資」、「目前單位到職年資」、「最高學歷」有顯著差異。

(五)權力運用策略總量表：中部地區社會工作督導者在個人背景資料之「目前單位到職年資」有顯著差異。

表 4-6-1 中部地區社會工作督導者個人背景資料、督導方式、組織機構基本資料與角色關係焦慮、督導風格、權力運用策略之差異分析摘要表

依變項	角色關係焦慮					督導風格		權力運用策略			
	組織制度	專業知能	角色功能	督導關係	總量表	任務	人際	控制取向	情感取向	獎勵取向	協商取向
性別		*									
年齡											
社工總年資											*
目前單位到職年資										*	*
擔任社工年資			*	*	*		*	*			
擔任督導年資											
最高學歷		**								*	*
畢業科系											
專業證照							*				
督導方式	個督頻率										
	團督頻率										
	督導社工人數	*			*						
	有年資1年以下受督者										
	有年資1-3年受督者										
	有年資3年以上受督者										
	社工員提出工作困境，立即回應										
組織機構基本資料	組織所在縣市							**			
	屬性										
	宗教背景				*						

* $p < .05$ $p^{**} < .01$ $p^{***} < .001$

第七節 中部地區社會工作督導者角色關係焦慮、督導風格、權力運用策略之相關分析

本節欲探討角色關係焦慮、督導風格及權力運用策略三者是否存在相關性，藉以回答問題研究問題三：「角色關係焦慮、督導風格與權力運用策略是否有相關性存在？」。以下即針對變項間進行分析說明。

一、角色關係焦慮與督導風格之相關性

由表 4-7-1 可知督導風格之「人際取向」與角色關係焦慮之「組織制度」($r=.431, p<.01$)、「專業知能」($r=.245, p<.01$)、「角色功能」($r=.389, p<.01$)及「督導關係」($r=.426, p<.01$)均呈現中度正相關，意即督導者之督導風格越偏向「人際」則角色關係焦慮越高。

表 4-7-1 角色關係焦慮與督導風格之相關分析 (N=121)

變項名稱	組織制度	專業知能	角色功能	督導關係	角色關係焦慮總量表
任務取向	.026	-.018	-.077	-.108	-.069
人際取向	.431**	.245**	.389**	.426**	.494**

* $p<.05$ $p^{**}<.01$ $p^{***}<.001$

二、督導風格與權力運用策略之相關性

由表 4-7-2 可知督導風格為「任務取向」與權力運用策略之「控制取向」($r=.503, p<.01$)、「協商取向」($r=.300, p<.01$)呈中度正相關，意即督導風格越偏向任務，則權力運用策略交傾向採取控制取向及協商取向策略。

督導風格為「人際取向」與權力運用策略之「獎勵取向」($r=.439, p<.01$)、「協商取向」($r=.470, p<.01$)呈中度正相關，意即督導風格越偏向人際取向，則權力運用策略較傾向採取獎勵取向及協商取向。

表 4-7-2 督導風格與權力運用策略之相關分析 (N=119)

	控制取向	情感取向	獎勵取向	協商取向
任務取向	.503**	.129	.156	.300**
人際取向	-.102	.169	.439**	.470**

* $p < .05$ $p^{**} < .01$ $p^{***} < .001$

三、角色關係焦慮與權力運用策略之相關性

由表 4-7-3 可知角色關係焦慮之「角色功能」焦慮 ($r = -.210, p < .05$)、「督導關係」焦慮 ($r = -.149, p < .05$) 與權力運用策略之「控制取向」呈現低度負相關。即督者角色功能及督導關係焦慮越高，越不會採取控制取向策略。

角色關係焦慮之「角色功能」焦慮 ($r = -.187, p < .05$)、「督導關係」焦慮 ($r = -.225, p < .05$) 與權力運用策略之「情感取向」呈現低度負相關。意即督導者在角色功能及督導關係之焦慮感越高，則較不會採取「控制取向」、「情感取向」之權力運用策略。

整體而言，督導者角色關係焦慮 ($r = -.197, p < .05$) 越高，則較不會採取「控制取向」之權力運用策略。

表 4-7-3 角色關係焦慮與權力運用策略之相關分析 (N=119)

	組織制度	專業知能	角色功能	督導關係	角色關係焦慮總量表
控制取向	-.131	-.048	-.210*	-.194*	-.197*
情感取向	-.032	.004	-.187*	-.225*	-.152
獎勵取向	.140	.158	.123	.133	.179
協商取向	.106	.056	-.054	-.081	.002

* $p < .05$ $p^{**} < .01$ $p^{***} < .001$

第八節 中部地區社會工作督導關係焦慮、督導風格、權力運用策略 之迴歸分析

本節進一步探討影響中部地區社會工作督導者權力運用策略之因素，以作為實務工作場域中，督導遴選、任用與培訓之參考。研究者採用迴歸分析法，探討本研究架構中影響督導者權力運用策略之因素為何，檢視中部地區督導者個人背景、督導方式、機構組織基本資料、角色關係焦慮與督導風格對權力運用策略之預測力為何。以回答研究問題三：「中部地區社會工作督導者個人背景及督導方式、機構組織基本資料不同、角色關係焦慮、督導風格不同，對於權力運用策略是否具有預測力？何者為高？」，以下逐一呈現分析結果。

一、影響中部地區社會工作督導者權力運用策略的控制取向之逐步迴歸分析

表 4-8-1 以中部地區社會工作督導者之個人背景、督導方式、機構組織基本資料、角色關係焦慮及督導風格與權力運用策略之「控制取向」進行逐步迴歸分析，結果可知進入迴歸方程式的重要變項為「督導風格_任務」及「個人背景_學歷碩士」，多元相關係數為.555，決定係數 $R^2=.308$ ($F=4.608^*$ ， $p<.05$)，意即這兩個變項對於權力運用策略之「控制取向」預測力解釋量為 30.8%。

表 4-8-1 影響中部地區社會工作督導者權力運用策略的控制取向之逐步迴歸分析

變項順序	多元相關係數 R	決定係數 R^2	增加解釋量 R^2	模式 F 值	淨 F 值	原始化的迴歸係數	標準化的迴歸係數
(常數)						32.946	
督導風格_任務	.489	.239	.239	14.745	14.745***	-.667	-.480
學歷_碩士	.555	.308	.069	10.242	4.608*	-3.317	-.263

* $p<.05$ ** $p<.01$ *** $p<.001$

二、影響中部地區社會工作督導者權力運用策略的獎勵取向之逐步迴歸分析

表 4-8-2 以中部地區社會工作督導者個人背景、督導方式、機構組織基本資料、角色關係焦慮及督導風格與權力運用策略之「獎勵取向」進行逐步迴歸分析，結果可知進入迴歸方程式的重要變項為「督導風格_人際」及「社會工作總年資 36-120 個月」，多元相關係數為.597，決定係數 $R^2=.356$ ($F=5.474^{**}$ ， $p<.001$)，意即這兩個變項對於權力運用策略之「獎勵取向」預測力解釋量為 35.6%。

表 4-8-2 影響中部地區社會工作督導者權力運用策略的獎勵取向之逐步迴歸分析

變項順序	多元相關係數 R	決定係數 R^2	增加解釋量 R^2	模式 F 值	淨 F 值	原始化的迴歸係數	標準化的迴歸係數
(常數)						10.078	
督導風格-人際	.529	.280	.280	18.262	18.262***	.717	.472
社會工作總年資	.597	.356	.077	12.737	5.474**	-3.588	-.282

* $p<.05$ ** $p<.01$ *** $p<.001$

三、影響中部地區社會工作督導者權力運用策略的協商取向之逐步迴歸分析

表 4-8-3 以中部地區社會工作督導者之個人背景、督導方式、機構組織基本資料、角色關係焦慮及督導風格與權力運用策略之「協商取向」進行逐步迴歸分析，結果可知進入迴歸方程式的重要變項為「督導風格_人際」及「督導風格_任務」及「社工員年資 0-60 個月」，多元相關係數為.769，決定係數 $R^2=.591$ ($F=6.407^{**}$ ， $p<.001$)，意即這三個變項對於權力運用策略之「協商取向」預測力解釋量為 59.1%。

表 4-8-3 影響中部地區社會工作督導者權力運用策略的協商取向之逐步迴歸分析

變項順序	多元相關係數 R	決定係數 R^2	增加解釋量 R^2	模式 F 值	淨 F 值	原始化的迴歸係數	標準化的迴歸係數
(常數)						7.581	
督導風格_人際	.608	.370	.370	27.593	27.593***	.706	.662
督導風格_任務	.730	.533	.163	26.266	16.084***	-.324	-.381
擔任社工員年資	.769	.591	.058	21.705	6.407**	2.418	.245

* $p < .05$ ** $p < .01$ *** $p < .001$

四、預測權力運用策略因素整理

經由表 4-8-1 至表 4-8-4 之分析結果，研究者整理可預測權力運用策略之相關因素如表 4-8-5。

表 4-8-4 預測權力運用策略相關因素整理摘要表

		權力運用策略			
		控制取向	情感取向	獎勵取向	協商取向
個人背景	社會工作總年資			*	
	最高學歷	*			
	擔任社工員年資				*
督導風格	任務取向	*			*
	人際取向			*	*

五、權力運用策略之因素加總與相關因素逐步迴歸分析

權力運用策略並非單一策略，受到督導者權力動機、督導情境、行為決策、社會交換及與受督導者關係的不同，會有不同的權力運用策略（洪光遠，1992）。研究者將權力運用策略之策略因素，之「情感取向與獎勵取向」、「權力取向與

情感取向」、「獎勵取向與協商取向」、「情感取向與協商取向」、「權力取向與獎勵取向」、「權力取向與協商取向」兩兩加總，並與可能影響之相關因素做迴歸分析，所得結果如表 4-8-5 至表 4-8-10。

(一)情感取向與獎勵取向之逐步迴歸

從表 4-8-5 可知情感取向與獎勵取向之逐步迴歸，影響預測之變項包含「督導風格-人際」、「社會工作總年資」、「角色關係焦慮-督導關係」、「受督導者工作困境是否立即回應」，總解釋量為 38.5%。

表 4-8-5 情感取向與獎勵取向之逐步迴歸分析

變項順序	多元相關係數 R	決定係數 R^2	增加解釋量 R^2	模式 F 值	淨 F 值	原始化的迴歸係數	標準化的迴歸係數
(常數)						30.613	
督導風格-人際	.412	.152	.170	9.430	9.430**	1.531	.663
社會工作總年資	.510	.227	.090	7.915	5.482*	-7.998	-.415
角色關係焦慮-督導關係	.594	.309	.093	8.003	6.310*	-.742	-.466
受督導者工作困難，立即回應	.662	.385	.085	8.367	6.474*	-9.029	-.306

(二) 權力取向與情感取向之逐步迴歸

從表 4-8-6 可知權力取向與情感取向之逐步迴歸，影響預測之變項為「督導風格-任務」，總解釋量為 15.4%。

表 4-8-6 權力取向與情感取向之逐步迴歸分析

變項順序	多元相關係數 R	決定係數 R^2	增加解釋量 R^2	模式 F 值	淨 F 值	原始化的迴歸係數	標準化的迴歸係數
(常數)						52.042	
督導風格-任務	.414	.154	.172	9.525	9.525**	-.868	-.414

(三)獎勵取向與協商取向之逐步迴歸

從表 4-8-7 可知獎勵取向與協商取向之逐步迴歸，影響預測之變項包含「督導風格-人際」、「目前單位導職年資」，總解釋量為 44.3%。

表 4-8-7 獎勵取向與協商取向之逐步迴歸分析

變項順序	多元相關係數 R	決定係數 R^2	增加解釋量 R^2	模式 F 值	淨 F 值	原始化的迴歸係數	標準化的迴歸係數
(常數)						10.594	
督導風格_人際	.638	.394	.407	32.215	32.215***	1.425	.245
目前單位到職年資	.683	.443	.060	20.091	5.134*	2.866	1.265

(四) 情感取向與協商取向之逐步迴歸

從表 4-8-8 可知情感取向與協商取向之逐步迴歸，影響預測之變項包含「督導風格-人際」、「角色關係焦慮-督導關係」、「社會工作總年資」、「擔任社工員年資」，總解釋量為 44.2%。

表 4-8-8 情感取向與協商取向之逐步迴歸分析

變項順序	多元相關係數 R	決定係數 R^2	增加解釋量 R^2	模式 F 值	淨 F 值	原始化的迴歸係數	標準化的迴歸係數
(常數)						23.933	
督導風格_人際	.406	.147	.165	9.083	9.083*	1.413	.685
角色關係焦慮_督導關係	.576	.302	.166	11.150	11.202*	-0.783	-.552
社會工作總年資	.657	.393	.100	11.136	7.760*	-6.083	-.354
擔任社工員年資	.699	.442	.057	10.290	4.838*	4.691	.247

(五)權力取向與獎勵取向之逐步迴歸

從表 4-8-9 可知權力取向與獎勵取向之逐步迴歸，影響預測之變項包含

「社會工作總年資」，總解釋量為 10.5%。

表 4-8-9 權力取向與獎勵取向之逐步迴歸分析

變項順序	多元相關係數 R	決定係數 R^2	增加解釋量 R^2	模式 F 值	淨 F 值	原始化的迴歸係數	標準化的迴歸係數
(常數)						38.545	
社工總年資組 1	.325	.105	.086	5.532	5.532*	-6.945	-.325

(六) 權力取向與協商取向之逐步迴歸

從表 4-8-10 可知權力取向與協商取向之逐步迴歸，影響預測之變項包含「是否考取社工師證照」、「社會工作總年資」，總解釋量為 15.3%。

表 4-8-10 權力取向與協商取向之逐步迴歸分析

變項順序	多元相關係數 R	決定係數 R^2	增加解釋量 R^2	模式 F 值	淨 F 值	原始化的迴歸係數	標準化的迴歸係數
(常數)						32.597	
證照組 1	.326	.087	.106	5.582	5.582*	-4.345	-.375
社工總年資組 1	.434	.153	.082	5.323	4.633*	-5.528	-.290

第五章 結論與建議

本研究採取量化之研究方式針對中部地區社會工作督導者之角色關係焦慮、督導風格與權力運用策略之相關性進行研究，研究結果如下說明。

本研究的受訪者背景資料部分，有 85% 為女性，平均年齡為 38.5 歲，平均從事社會工作的總年資為 161.67 個月、目前單位的到職年資為 117.64 個月、擔任社工員的年資為 98.69 個月、擔任社工督導年資為 66.44 個月，最高學歷以大學居多，是否考取證照之比例則相當。顯示目前中部地區社會工作督導者仍以女性為多數，社會工作總年資、目前單位年資接近或超過 10 年，擔任社工員年資則近 8 年，擔任督導年資則有 6.5 年。從年資來看可見督導者在擔任督導者前，平均擔任社工員之年資更是將近 8 年，意即督導者在擔任督導時擁有深厚的社會工作實務經驗及人生閱歷，對於督導之角色功能發揮是有幫助的。另外，在社工師證照之考取上，比例則幾乎各占一半，此可能與實務中常會有證照並非代表專業能力之想法有關。

本研究的受訪者督導方式，有六成的督導者每月提供 0-1 次之個別督導為或團體督導，七成的督導者控制幅度為 1-6 位受督導者，有四成目前有督導 1 年以下年資之受督導者，八成有督導 1-3 年年資之受督導者，七成則有督導 3 年以上之受督導者，對於督導者提出之工作困難九成以上督導者均表示自己經常給予立即回應。顯示督導者之督導次數因為角色功能的多元，正式之團督或個督每月僅能提供 0-1 次，但以實務上來看非正式的個案討論應是較常進行之督導方式，這亦是督導者教育角色功能的發揮。而大部分的督導者控制幅度落在最佳範圍 6 人以下，這是一件值得高興的事，有助於督導功能的發揮。而目前督導的受督導者中則大多數均有 1 年以上年資。

本研究之機構組織機基本資料，有五成位居台中市，屬財團法人單位，組織

的宗教背景約六成五是有信仰背景的。較多單位位居台中市是因台中市為研究者研究的五個縣市中唯一的直轄市，所以社福單位相對較多，其他縣市社福單位規模較小，較多是家長協會類型，未有正式督導者，或為外聘督導，不符合本研究之研究對象資格。至於宗教背景佔多數的原因是因為很多社會福利單位之起源均是為宗教信仰。

第一節 結論與討論

從第四章研究分析之結果，用來回應本研究欲探討之三個研究問題，分別為第一，中部地區社會工作督導者權力運用策略情形為何？個人背景及督導方式、機構組織基本資料不同在權力運用策略上是否具有差異？第二，中部地區社會工作督導者角色關係焦慮及督導風格為何？個人背景及督導方式、機構組織基本資料不同角色關係焦慮及督導風格是否具有差異？第三，中部地區社會工作督導者個人背景及督導方式、機構組織基本資料不同、角色關係焦慮、督導風格不同，對於權力運用策略是否具有預測力？何者為高？如下說明。

一、本研究發現中部地區社會工作督導者以女性為多，年齡約 33-39 歲，社會工作總年資 10-20 年，擔任督導年資 5-10 年，督導風格以人際取向的較多，在執行督導工作時在角色功能與督導關係的面向存有較高程度的焦慮，比較會使用獎勵與協商的權力策略。

本研究之回收問卷，填寫對象以女性為多，可能因此造成樣本特質差異過大，導致影響研究結果的問題。但這也是因為社會工作領域工作人員，大部分仍為女性居多之因素。本研究發現督導者之年齡有七成七是 33 歲以上，意即如以大學畢業後即進入社會工作實務現場推估，督導者大多擁有 10 年左右的社會工作實務經驗，從研究結果得知督導者之社會工作總年資平均為 161.67 個月，目前單位到職年資則 117.64 個月，社會工作督導年資則是 66.44 個月。可見中部地區社會工作督導者之實務經驗是相當豐富的，且從目前單位到職年資來看，大多數督導者在擔任目前之督導職務時，除了都擁有近 10 年的社會工作實務經驗外，並有其他單位之工作經驗，這將有助於社會工作服務品質的掌握。

督導者對於角色關係焦慮的部分，則以角色功能及督導關係的焦慮程度較

高。這代表著督導者在執行督導角色時可能因為角色職責認知不清、衝突、轉換或過度負荷而感受有壓力或焦慮。另外，督導者對於與受督導者間的督導關係亦感到焦慮，擔心自己是否達到支持、激勵受督導者的效果，與督導者是否在工作上溝通及日常生活有好的互動，及是否營造輕鬆自在的工作氣氛等。這些都是會影響督導者在督導工作時情緒感受的因素。

在督導風格部分則較傾向人際取向，這可能與華人社會重視關係，重視與人相處互動融洽，彼此互利互惠的民族性有關（李幸蓉，2010），也可能與社會工作教育裡強調要與人合作、溝通、重視和諧及督導者功能之一為支持性功能有關。在這樣的脈絡下，督導者在督導關係中往往會較傾向於人際取向的風格。

權力運用策略則以協商與獎勵取向較多，也就是說督導者傾向用與受督導者討論協調的方式，對於工作的目標與方法達成共識，也較常採用激勵的方式，以口頭、績效等方式提升受督導者的工作士氣與動機。

二、社會工作督導者角色功能及督導關係的角色關係焦慮較高，與性別、擔任社工員年資、最高學歷、督導人數、組織宗教背景有差異性存在

中部地區社會工作督導者之角色關係焦慮，以角色功能最高，其次是督導關係。也就是說督導者在面對監督受督導者的工作表現、出缺勤、表現關心態度時及同時滿足受督導者與上層主管的期待產生焦慮感。另外，在與受督導者的關係上，則擔心在與受督導者討論工作內容或提供情緒支持時，自己使受督導者產生挫敗、自責或其他負面情緒，對於受督導者不願意分享在工作上遇到諸如服務的困境或感到成就的事情，也讓督導者感到焦慮。可見最讓督導者感到焦慮的是自己在擔任督者時一方面需要符合上層的要求，扮演監督管理的角色，去糾正或評鑑受督導者的工作成效，一方面又需要滿足督導者的期待，扮演一個溫暖的陪

伴者，提供督導者情緒支持，以維持或提升督導者對於工作的熱情與使命，這兩個不同的角色期待讓督導者感到為難。此與 Rizzo 等人（1970）所指角色負荷與衝突是督導者的焦慮來源之一相符。另外，人都有與人相處與分享的渴望，但當督導者因為職等位階的關係，常被受督導者很自然地排除在外，並歸類於「主管」那一類。平時的相處常會流於下屬對上屬的敬畏或尊敬，形成一種莫名且隱形的隔閡。因此督導者對於與受督導者間的相處與工作氛圍及受督導者對於自己的信任感、開放度及支持度都會感到焦慮。

本研究發現，男性督導者在組織制度與專業知能的焦慮程度都比女性高。從 Eagly & Johnson（1990）整理 162 篇文獻發現男性領導者較偏向工作取向及權威型領導風格（劉怡珍，2007），此可能影響男性對於組織整體制度的制定是否完善及自己的專業知能是否足以勝任督導者角色的焦慮程度，相較於女性較重視與受督導者間的情感連結的互動和諧度來的高。

擔任社會工作人員年資也會影響督導者的角色關係焦慮，若以督導者之擔任社會工作人員年資回推，焦慮程度較高的督導者是甫從一線社工員轉變成督導者的年資，研究者認為督導者在擔任社工員年資達 5 年以上已是一個成熟的一線工作者，因此在仍是一名社會工作者時，已經是在工作的決策或執行上都可獨當一面且大多時候有自己的專業自主權的工作者，督導者會尊重他的專業決定。但當擢升為督導者，自己必須要面臨角色任務的轉換，也需要調整自己與同儕間的關係，並從一個資深的工作者，轉換成一名負責監督管理的督導者，與另一群一線工作者負責並傳授自己的知能與經驗時，在初期確實容易產生角色功能與督導關係上的焦慮。

大學畢業之督導者在專業知能上的焦慮程度比碩士畢業者高。如又與本研究研究對象之社工總年資及年齡推測，大部分督導者均為畢業十年以上且學歷為大學者居多，如果在工作期間未有系統化的自我進修以充實專業能力，很多督導

者都是以自己豐富的實務經驗在督導受督導者，理論基礎之運用以漸漸被稀釋。面對甫從大學畢業的受督導者自然在專業知能的焦慮上會提高。此與徐西森（2005）之研究，認為督導者教育程度越高，越能掌握督導關係相符。

也發現督導人數在 1-6 人的督導者對於組織制度還有督導關係的焦慮程度較高，因為督導者之控制幅度較小，相對有時間可以更瞭解受督到者對於組織制度的想法，也較可有充裕的時間與受督導者討論工作困境與個案討論。另外，也可感受到與受督導者間所產生關係的微小改變，因此對於此兩個焦慮關係類型之敏感度較高。

有學者發現華人在面對關係焦慮時較少採取問題取向的因應策略，較以人際關係與情感導向的因應（陸洛、陸昌勤，2012），本研究結果則發現督導者如果角色關係焦慮的程度越高，較不會採取控制取向的權力運用策略。

三、社會工作督導者大多為人際取向，且與擔任社工員年資、組織所在縣市、組織宗教背景有差異性存在

中部地區社會工作督導者督導風格大多是人際取向。意即中部地區社會工作督導者在督導時，大部分可聆聽受督導者意見及想法、會關心受督導者之情緒狀態及生涯規劃。社會工作是一門助人的專業，大多數的社工員在養成教育的訓練或天生特質即包含溫暖友善、同理、關懷人群..等，而督導者亦是在社會教育養成下成長。因此，大多數的督導者督導風格為人際取向。另外，有研究結果亦指出受督導者期待督導者可發揮支持功能（汪淑媛，2010），而人際取向之督導風格即是支持功能的發揮，此結果亦可能與受督導者期待有關。

而督導者在擔任社工員年資影響督導風格的呈現，本研究發現年資在 5 年以上的督導者人際取向之平均數較高。也就是說大多數的督導者在擔任督導者前已經有 5 年以上的工作年資，除了對於社會工作服務流程、辦公室文化及群體動

力的掌握度均較佳外，也與他人的應對進退，也已經磨練了一套圓融的方式。且在過往的社工實務經驗中，也常需要與其他的資源對話與溝通，又與服務使用者的互動經驗與專業關係建立的拿捏等，讓督導者將重視協調與同理、聆聽、尊重等特質已經內化成個人督導風格，因此督導風格也較偏向於人際取向。

四、大多數社會工作督導者都是運用協商取向及獎勵取向的權力策略，且與社會工作總年資、目前單位到職年資及最高學歷呈顯著差異

本研究發現，社會工作督導者的權力運用策略最常使用的是協商取向，其次是獎勵取向。督導者協商的方式是指督導者在讓受督導者可以符合自己期待時，大部分會以在做決定前先跟受督導者開會或與受督導者討論督導的要求是否可接受來達到彼此討論協調的功能，使雙方都能獲得一致的共識再執行。而督導者最常用的獎勵的方式是當受督導者有好表現時，立即讓上級主管知道或當眾給予稱讚。此與華人社會一直以來強調社會的和諧性與人際關係（Abbott, 1970）有關，所以用協調、討論跟彼此在可接受的範圍內妥協的方式達成共識，盡量避免「衝突」。督導關係也遵循著「人情留一線，日後好相看」的準則。此與 Tsui (2001) 研究無論組織大小，督導者的決策過程，以商議和表決為主及楊秀玲（2011）發現督導者之權力表現以民主取向居多一致。

Florkowski & Schuster (1992) 認為員工對於決策的參與度影響員工對於組織承諾與工作滿足。Paine & Organ (2000) 提出員工感受的權力距離會影響組織的公民行為。Runcan, PL & Goian, C & Tiru, L (2012) 研究受督導者對於督導者之權力控制是抗拒的。又 Munson 提出督導者有兩種行使權威的模式，一種為認可模式，意即權力來自於組織的賦予，另一種為能力模式，即是督導者本身的專業能力或個人品行得到受督導者的認同。而陳秋山譯（2008）也認為督導者因為職權的微妙與艱難，都盡量避免行使職權，就算行使也是能免則免。此與本研究中督導的權力運用取向以協商取向為主，可能來自於上述原因。從本研究結果可看

出目前督導者大部分使用的權力運用策略以協商取向為多數，督導者試圖提升受督導者對於組織的承諾、決策的參與度，並避免受督導者產生負向或較激烈的抗拒行為，對於與上述結果相符。

Kadushinn 和 Harkness (2002) 認為權威關係有助於工作任務的完成。然而，本研究之結果權力取向在督導實務中是較少被運用的，這與 Orchard (1971) 認為一般大眾對於權力的想像都是比較負面的，認為是一種壓迫、權控有關 (徐明心、何會成，2003)。因此，督導者傾向以協商或獎勵的方式讓受督導者符合自己的期待。這樣的結果，也不免讓人擔心督導者在做決策或有時效性及急迫性的工作時，是否因為過度的協商而失去了最好的時機。

另外，比較值得注意的是 Tsui (2001) 表示督導者在做決策時，雖然以民主的方式讓受督導者有表達意見及參與決議的機會，但督導者仍有一定的影響力。這樣的影響力督導者必須要時時提醒自己，因為以華人善於「揣測上意」的職場文化，受督導者可能基於尊重督導者、對於督導者專業能力及經驗的信任、維持表面和諧未表示意見等因素，常會有假性的共識決出現，決議是否真是每個人內心的想法值得深思。而這也將影響受督導者對於決策的參與度及後續執行的積極度，對於工作的發展將會是一種威脅。督導者利用協商的權力取向策略是否也落入推卸責任的督導權力遊戲中，除了回到督導者自己的出發點做考量外，也檢視督導者是否承擔起後續決策成功或失敗責任。

社會工作督導者從事社會工作總年資、目前單位到職年資及最高學歷與協商取向有顯著差異。此與教育系統有關校長之權力運用策略，亦顯示年資及學歷會較影響權力運用之結果一致。從本研究可知督導者的社會工作總年資會影響權力運用策略之選擇，年資越深則越傾向運用協商取向之策略。研究者推測此與督導者之年資越高，見多識廣，也越知道如何處理與受督導者間的督導關係，並進而

影響受督導者，協助其對於工作價值有更深的認識、促成專業反思，也提升專業知能與服務技巧，使服務使用者獲得最佳品質的服務。許雅惠、廖鳳池（2003）表示不同年資的受督導者需要有不同的培訓及督導內容。年資較淺的受督導者應該要著重行政、教育與支持功能，也需要多一點直接的指令與明確的工作流程指導，需要多一些權力取向的策略。另外，新進人員因為對於業務不熟悉，自信不足，可多一些獎勵取向的策略，激發新進人員對於工作及學習之積極度。

年資較深之受督導者因為對業務熟悉可獨當一面，但有時也可能流於形式，因此，可運用獎勵取向與協商取向激發受督導者的創意及對於決議的共體感，促進專業自主與工作反思。另外，督導者可運用情感取向之策略，讓受督導者更加瞭解督導者在工作上的考量與難處，以發展出夥伴關係的合作模式。

學歷部分則以碩士的協商取向高於大學，此部分與碩士是社會工作更進一階之專業學習，此專業學習可協助受督導者以更圓融且以更具理論基礎之方式與受督導者討論服務困境及處遇方向有關。

五、社會工作督導者越偏向人際取向的督導風格，則角色關係焦慮之程度越高

督導者越重視與受督導者間的關係和諧與互動情形，角色關係焦慮就會越高。根據 Teyber 人際歷程理論表示人在產生人際焦慮時會有三種作法，一種是要求自己「不能夠」做出不討對方喜悅的事，一種是要求自己「要能夠」作出讓對方開心喜歡的事，最後是躲避對方或敵視對方（連延嘉，2000）。而當督導者出現角色關係焦慮時，自然會以關心對方情緒狀態、未來發展及營造輕鬆的工作等人際取向的方式讓對方有溫暖、愉悅的感受，以透過對方的回應降低自己的焦慮。

六、督導風格的不同會影響權力運用策略的選擇

督導者之督導風格較偏向任務取向，督導者一切以工作成效為優先考量，因此會使用控制取向之策略來要求受督導者依照工作流程與目標做事，並期待掌握工作者的工作進度與方法，讓受督導者符合自己期待。而人際取向的督導者，在督導時較以聆聽受督導者之意見與想法、讓受督導者自行判斷解決問題的方法等方式，因此採取以當受督導者符合自己期待時，給予口頭、考績及爭取晉升與進修機會等獎勵以讓受督導者持續符合督導者期待的獎勵取向策略為主。至於督導者之督導風格不管是任務或人際取向，均與權力運用策略之協商取向呈顯著關係，此則與許清田（2003）的研究結果一致，均顯示督導者較傾向用協商的方式來與受督導者互動，意即督導者或以跟受督導者開會討論彼此的想法與意見，溝通及協調等方式以達成共識及決議。督導風格為任務取向者之協商較屬於運用工作會議、直接提供工作的最佳方式及流程，人際取向者則以公開表揚、提供進修與升遷機會等獎勵方式來達到協商效果。督導風格的不同，組織的工作氛圍與文化將會不同（香港管理專業發展中心，1999）。

七、角色關係焦慮與權力運用策略有相關性存在，且督導角色關係焦慮越高則較不會採取控制取向之權力運用策略

當督導者對於自己在執行督導角色任務時需要監督、管理受督導者的出勤、工作績效之角色功能或維持與受督導者間良好的工作氛圍與正向互動之督導關係產生角色功能及督導關係焦慮時，則較少採取直接給予受督導者工作方式的要求或指派任務等控制取向的方式，也較不會以「哀兵政策」讓受督導者瞭解督導者在工作上遇到的困境或與受督導者建立私人關係情感取向略。也就是說當督導者對於自己的角色定位的認知仍在搖擺時，不會貿然的使用高壓的權力方式與受督導者破壞關係，但也不會試圖要更進一步與受督導者建立私人的情誼，太快跨越彼此的界線。

八、部分督導者之個人背景與督導風格對於權力運用策略有預測力

督導風格之任務取向與學歷對於控制取向之權力運用策略之總解釋力為 30.8%；以督導風格之預測力（23.9%）較高。督導風格之人際取向與社會工作總年資對於獎勵取向之總解釋力為 35.6%；以督導風格之預測力（28.0%）較高。督導風格與擔任社工員年資對於協商取向之權力運用策略之總解釋力為 59.1%；以督導風格之人際取向預測力（37.0%）較高。

第二節 建議

一、對督導者本身

(一)督導者須提升自覺與反思的能力

本研究之施測對象主要為督導者，研究者回收問卷時，便有研究對象以紙條或以電話的方式與研究者分享問卷填答時所遇到的困難，並強烈表示自己並無權力運用之情形，一切以機構規定執行業務，因此無法協助研究者填寫問卷。從研究對象的反應來看，研究對象似乎不認為自己會使用權力，也認為使用權力是一件不好的事。於是研究者便試圖以討論的方式與周遭幾位督導者討論在督導過程中，如何使受督導者符合督導者的期待做事。督導者的反應確實與研究者之權力運用策略的構面一致，甚至亦出現角色關係焦慮的分享。因此，研究者建議督導者可時時反思自己與受督導者的人際關係狀態及權力運用情形，以增進自己對督導關係及權力意識的敏感度（蔡曉雯、郭麗安、楊明磊，2010），以避免自己在漩渦裡而不自知。

(二)督導者需承認並接受自己運用權力

Tsui（2003）有效的督導是督導者必須承認督導關係的權力位階的同時，讓受督導者有知道、學習、選擇和說出自己意見的權利。運用權力對於重視和諧與案主自決的社會工作專業表面上看來似乎是相違背，然而，如果權力運用是可以使一個工作者錯誤的工作方法或決策改變，亦或使工作者得到激勵願意更加精進自己的專業能力，也是美事一樁。督導者在工作上如果可以妥善運用此一管理方法，督導者不需要急著否認自己使用權力，時時的反思與咀嚼並清楚的辨明自己運用權力的動機及情緒狀態，並拿捏權力使用的適當性及方法，以避免濫用權力、使用不合法權力或玩心理遊戲的情形發生，更加發揮督導者的角色功能。

London (1979) 對於權力有以下評論：「控制意味著權勢，行為控制意味著權力凌駕於他人之上…行為控制的好，道德問題在於如何公正地運用權力，即使只擁有一丁點兒的權力，也需要依據倫理準則」(陳錦棠，2012)。這提醒著督導者對於權力的運用需要更謹慎小心，依據倫理準則。最後也應該與受督導者建立尊重與信任的關係，以讓受督導者明白權力運用的背後，是期待有更好的服務品質，而非是嚴厲或過分的要求與監控。

另外，Kadushinn 與徐明心均認為督導者的關係焦慮有一部分來自組織制度的模糊與矛盾。因此，組織對於督導者的定位與職權的劃分，需要在邀請個人擔任督導者時便需要清楚溝通，且在正式擔任督導者時亦須要由上層主管正式與全部員工說明該名督導之職責與任務，並予以正式授權，以增加權力的正當性。

(三)督導者須要向受督導者坦承自己的焦慮與不足

當督導者在遇到督導關係焦慮時，除了透過反思或與其他主管或自己的督導討論及澄清自己的焦慮外，也需要真誠的與受督導者討論自己所處的景況，並與受督導者共同為督導關係作回顧與檢視，督導者須要向受督導者坦承自己在關係上的需求，如期待與受督導者有更多生活上的彼此關懷，或自己在職位的限制，如組織制度的制定，並非一朝一夕可改變，以達到彼此互信互賴的關係。督導者與受督導者對於督導關係如果有共識，相信督導關係會朝向非僅止工作上的關係，可延伸到更長久的朋友關係。

二、對機構督導制度

(一)重視督導者的職前訓練，最佳的一線工作者，不一定是準備好的督導者

督導者對於角色功能的衝突與督導關係的不適應是產生角色關係焦慮的最大因素。督導者大部分都是從社會工作實務工作者擢升督導者，也因此從專業的職權

轉變成組織的職權、從一線工作者為案主爭取最佳權益到可以接受的決策、從助人關係到監督關係、從同一階層到有層級之別（陳秋山譯、2008）。這些都顯示督導者因為接受督導這個職務而有的角色功能轉變。然而，很多督導者在晉升為督導者時從未受過正式的督導訓練，更別說是準備好成為一名督導，常常是邊做邊學，這容易造成督導者自我的挫折與耗竭，對於受督導者來說也是一個傷害。

(二)督導者也需要有督導制度

目前社會工作督導者在組織裡屬於中階主管，上面可能包含組長、主任、執行長等，但卻未有明確的督導制度提供督導者行政或情緒上的支持。然而，督導者乘載的來自上層的要求與下屬的期待的壓力不容小覷。督導者是否因此產生角色關係焦慮及不當的權力運用，以至於影響督導品質，並影響服務效益。組織需要研擬外聘督導或連結外在資源以讓督導者有自我成長的機會，並協助督導者在督導工作中尋找成就感並給予情緒的支持，也協助督導者釐清並解決自己在督導過程中所面臨到的困境與難題，才能讓督導者有更多的能量督導一線工作者。尤其是剛從一線社工員擢升為督導者，督導者所面臨的角色轉換與同儕間的互動等，都是很大的挑戰，因此，需要更上層的督導者提供支持與教育，以協助適應新的身分，發揮更大的角色功能。

另外，擁有權力者如何使用權力及使用的程度與適當性，應該要被審慎的檢視，藉由督導的督導以第三者的角度作為控管機制，也是避免督導者或受督導者不自覺落入權力心理遊戲的方法。

三、對社會工作督導教育

目前台灣設立有社會工作相關學系之大學琳瑯滿目，培訓了許多的一線工作者，但對於社會工作督導的培訓教育卻是缺乏的，目前社會工作督導者養成大多是資深社會工作者或學歷為碩士生者為主，對於成為督導者的培訓僅以傳承的師

徒制或簡單的職前訓練、零散的外訓課程，除社會工作專協會有一些系統性的培訓外，相關課程可謂鳳毛麟爪。在成為一個服務人的專業督導者，應該更需要社會工作價值、倫理的省思、社會工作相關理論的掌握與運用及與他人對話與溝通的能力培養，因此，建議學校可開立督導相關之系統性課程，以培養更多優秀的督導者，使社會工作之服務更貼近服務使用者，也更有品質。

第三節 研究限制與未來研究建議

一、研究限制

(一)研究工具之限制

本研究所使用的三個量表均為研究者閱讀文獻及整理個人督導經驗所編制之量表，且三個量表均是在測研究對象對於自己的狀態的瞭解，但這可能會因為研究對象對於自己狀態的瞭解程度、對於問卷題項意思的解讀不同或對於量表尺度之認知不同而影響施測結果，研究者難以確認實際情形，致使施測結果可能有高估或低估之情形。

本研究三個量表中，其中「督導風格」量表之信度較低，研究者檢討原因發現督導者在填寫此份量表時，對於人際取向與任務取向並沒有太明顯的傾向，此可能與研究者題項設計之區辨性不高有關，但亦可能因為督導者因督導情境不同，而呈現不同的督導風格，意即權變運用督導風格。張慶勳（2004）對於校長領導風格的研究問卷亦有此現象，未來建議作問卷時可以用情境題設計，即先有一個情境，在設計符合任務取向及人際取向的可能作法，讓研究對象填寫。或者亦可設計讓督導者填寫「自覺」在受督導者眼中是哪種督導風格的題項內容，以讓督導者跳脫自己認為哪種督導風格較佳的想法，用較客觀的角度填寫問卷。

(二)研究對象之限制

本研究原欲針對中部地區社會工作督導者進行普查，但因經費限制及研究者無法取得全部中部地區機構中聘有專職社會工作督導者之名單，只能採取研究者以網路查詢或詢問當地社工常合作或轉介之機構是否聘任督導，再以電子郵件或電話方式詢問填寫問卷意願之方式邀請研究對象，可能因此造成取樣的系統上

偏誤，影響研究結果之信效度及可推論性。另外，研究者在申請某些大型且擁有較完整督導制度機構之督導者協助填寫問卷時，因為機構之內部考量遭到拒絕，無法取得此部分之樣本，亦可能影響整理研究之結果。

二、未來研究之建議

(一)建議未來研究者可採取訪談或實地觀察之方式增加研究之完整性

本研究以量表的方式進行施測，如可增加研究者與督導者之訪談，以蒐集更多督導者之想法，或研究者以第三者角度實地觀察督導者與受督導者之互動情形，將使研究結果更為精緻。

(二)督導者與受督導者配對施測

本研究僅針對督導者做自覺性的問卷施測，難以瞭解受督導者之感受，無法取得兩者間知覺落差程度的比較。又目前針對督導之研究，不管是國內或國外均較無法做到督導者與受督導者以配對方式進行，如未來可有這樣的樣本進行研究，對於督導相關研究將是一大進步

(三) 加入其他影響因素的考量

影響權力運用策略的因素眾多，如督導業務內容是否有危及生命、組織文化氛圍、受督導者的特質..等，本研究受限研究者時間與能力，僅就個人資料、角色關係焦慮與督導風格與權力運用策略做討論，建議未來研究者可將其他因素一併討論。

參考書目

一、中文部分

- 丁瑜 (2003)。資訊主管領導風格與部屬工作壓力之相關性研究。屏東：屏東科技大學資訊管理系碩士論文。
- 弓海旺、盛欣譯 (1988)。人際關係心理學。台北：五洲。
- 王文秀、施香如、沙大荒合譯 (1999)。臨床督導工作的理論與實務。台北：張老師。(原作者：Elizabeth L. Holloway)
- 王玠 (譯) (1998)。專業督導關係。社區發展季刊，第 52 期。
- 李青芬、李雅婷、趙慕芬譯 (1994)。組織行為學。台北：華泰。(原作者：Stephen P. Robbins)
- 李玉華 (1997)。兒童福利服務督導工作之研究-以督導者之觀點為例。台北：中國文化大學兒童福利系碩士論文。
- 李增祿 (2002)。社會工作概論 (三版)。台北：巨流。
- 李安爵 (2010)。早期療育社工人員對組織制度、督導行為之認知與工作滿足感相關性之研究。台中：東海大學社會工作系碩士論文。
- 李明來 (2008)。國小校長領導風格、權力運用與教師組織變革支持度關係之研究。台南：台南大學教育經營與管理系博士論文。
- 李幸蓉 (2010)。華人社會中社會工作督關係的界限議題。社區發展季刊，第 129 期。
- 呂學榮 (2007)。台灣公部門社工知覺之督導風格、充權感受與工作滿足感相關研究。台北：台灣大學社會科學院社會工作系碩士論文。
- 汪淑媛、蘇怡如 (2010)。社工督導功能期待與實踐落差研究-比較督導者與被督導者觀點：以公部門家暴防治社工為例。台灣社會工作學刊。第 9 期。
- 吳明隆 (2013)。SPSS 統計應用學習實務：問卷分析與應用統計。新北：易習圖書。
- 林鎡茹 (1999)。台灣企業主管領導行為評量之研究。台南：長榮管理學院經營

管理研究所碩士論文。

林勝義（1999）。*社會工作概論*，台北：五南。

林子銘、李東峰、連俊瑋（2002）。*台灣人在不確定性環境下倫理決策行為研究*。
資訊管理研究，第四卷第三期。

林文健（2002）。*建構一個邀約式的學習環境：一個高中數學老師的行動研究*。
台北：淡江大學教育科技系碩士論文。

林逸青（2003）。*國中校長權力運用策略、衝突管理策略與學校效能之關係：圍
觀政治分析*。台北：師範學院國民教育研究所博士論文。

洪光遠譯（1992）。*組織領導*。台北：桂冠。（原作者：Gary A. Yukl）

徐西森、連廷嘉、陳仙子、劉雅瑩（2002）。*人際關係的理論與實務*。台北：心
理。

高淑雲（2004）。*家庭暴力防治社會工作者工作壓力與因應之探討*。台中：東海
大學社會工作系碩士論文。

高嘉宏（2011）。*社會工作督導功能與社會工作專業能力之相關研究-以住宿型身
心障礙機構為例*。台中：朝陽科技大學社會工作系碩士論文。

孫建忠、賴兩陽、陳俊全譯（2005）。*人群服務組織管理*（原作者：Kettner M. P.）。
台北：雙葉。

張春興（1999）。*現代心理學*，台北：東華。

陳鉄民（1991）。*領導行為心理分析*。台北：博遠。

陳秋山譯、張淑英校閱（2008）。*社會工作督導：脈絡與概念*（原作者：
Ming-sum Tsui）。台北：心理。

陳惠媚（2008）。*社會工作督導的因素：領導能力，關係及訓練*。社區發展季刊，
第 52 期。

陳李綢、蔡順良（2009）。「中學生人際關係量表」之發展。測驗學刊，第 56 卷
第 3 期。

陳錦棠（2012）。*社會工作督導：經驗學習導向*。高雄：巨流。

- 財團法人台灣兒童暨家庭扶助基金會（2002）。*社會工作督導實施方式之理論與實務*。台中：家扶基金會。
- 郭玲妃、江盈誼、鄭惠娟、李宏文、陳彥竹、林鐘淑敏、林秀芬、張瓊云、黃毓芬合譯，鄭麗珍校閱（2002）。*社會工作督導*。（原作者：Brown A. & Bourne I.）。台北：學富文化。
- 許素素（1993）。*督導關係初探(上)*。諮商與輔導，第 94 期。
- 許素素（1993）。*督導關係初探(下)*。諮商與輔導，第 95 期。
- 許邵玲（2001）。*受督導者於督導過程中的焦慮來源及對焦慮的因應策略之探討*。諮商與輔導，第 192 期。
- 許雅惠、廖鳳池（2003）。*不同階段個別諮商督導歷程中督導議題與督導策略之分析研究*。輔導與諮商學報。第 27 卷第 1 期。
- 許清田（2003）。*教師權力運用類型、班級經營策略與班級經營效能之研究*。彰化：彰化師範大學教育研究所學校行政系碩士論文。
- 許素彬、呂朝賢、朱美珍、趙善如、王篤強、鄭夙芬、曾華源譯（2013）。*社會研究法：歷程與實務*（第七版）。台北：洪葉。
- 曾華源（1982）。*對督導工作的基本概念和運用*。社區發展季刊，第 19 期。
- 黃光國（1988）。*中國人的權力遊戲*。台北：巨流。
- 黃源協（1999）。*社會工作管理*。台北：揚智文化。
- 黃乃熒（2001）。*從學校組織權力弔詭管理觀點建構學校組織變革模式*。師大學報，教育類，第 47 期。
- 黃靚琦（2002）。*督導者權力濫用與社會工作者因應行為之相關研究*。台中：靜宜大學青少年兒童福利學系碩士論文。
- 黃馨賢（2003）。*督導行為、信任與組織公民行為之研究*。高雄：中山大學人力資源管理系碩士在職專班碩士論文。
- 黃清欣（2008）。*試論以轉換型領導提升司法效率*。網路社會學通訊，第 69 期。
- 游梓翔、劉文英、廖婉如合譯（2003）。*人際關係與溝通技巧*。台北：雙葉。

- 蔡孟穎 (2013)。不當督導對組織承諾影響：權力距離為干擾效果。多國籍企業管理評論，第 7 卷第 2 期。
- 楊秀玲 (2011)。社會工作受督導者知覺督導關係、督導者權力表現與專業服務自主性之相關研究。台中：東海大學社會工作學系碩士論文。
- 楊舜馨 (2013)。人格特質、人際互動能力與決策風格之相關性研究-探討決策行為模式。台中：靜宜大學觀光事業學系碩士論文。
- 蔡春美、蘇韋列、蕭景容、魏慧珠譯 (2012)。團體動力學-團隊工作的運用。台北：洪葉文化。(原作者：Daniel Levi)
- 劉怡珍 (2007)。女性地方行政機關主管領導特質、風格與困境之研究。台中：台中技術學院事業經營研究所經營管理組碩士論文。
- 鄭佩芬 (2000)。人際關係與溝通技巧。台北：揚智文化。
- 簡春安、鄒平儀 合著 (1998)。社會工作研究法。台北：巨流。
- 簡春安、趙善如 (2010)。社會工作理論。台北：巨流。
- 鍾明芬 (2010)。影響學生學習成效關鍵成功因素之彙總分析。彰化：彰化師範大學工業教育與技術學習碩士論文。
- 鍾揚傑 (2012)。保護性業務社工員感受之督導功能與其情緒勞務相關因素研究。台中：朝陽科技大學社會工作系碩士論文。
- 蘇文流譯 (1984)。怎樣提高領導效能：一種突破性的領導方法-權變領導。台北：現代關係。
- 蘇怡如 (2008)。探討台灣家暴社工督導角色功能之應然面與實然面。南投：暨南大學社會工作系碩士論文。
- 龔素丹 (2009)。國民小學校長權力運用、教師專業權能與學校教育品質關係之研究。國立台北教育大學教育政策與管理研究所博士論文。
- 香港管理專業發展中心編 (1999)。督導技巧。香港：中文大學。

二、英文部分

Ana Caras & Antonio Sandu (2013) . The role of supervision in professional development of social work specialists. *Journal of Social Work Practice* , 75-94.

Carolyn Cousins (2004) . Becoming a social work supervisor: A significant role transition. *Australian Social Work*, (57) , 197-199.

Coleman, M. (2003) . Supervision and the clinical social work. *National Association Of Social Workers* , (3) , 1-4.

Egan, R. (2012) . Australian social work supervision practice in 2007. *Australian Social Work*, (65) , 171-184.

Joan D. Atwood (1986) . Self awareness of the supervisor in supervision. *Clinical Social Work Journal* , (4) , 79-96.

Kadushinn, A. & Harkness, D. (2002) . *Supervision in Social Work*. New York : Columbia University Press.

Pauline, C. & Lyn, K. (2005) . Co-supervision of social work students : A model for meeting the future needs of the profession. *Australian Social Work*, (58), 154-166.

Runcan, P. L. & Goian, C. & Tiru, L. (2012) . The socio-communicational style and the need for supervision of professionals from the social services. *Revista de cercetare si interventie sociala*, (37) , 180-195.

各位社工督導前輩 平安

首先，要感謝各位願意填寫這份問卷，因為有您的填答才能成就這個研究。本研究主要想關注中部地區目前在職的社會工作督導者(直接提供社工員行政、教育、支持等督導功能者)，在執行督導角色任務時所感受到的角色關係焦慮、督導風格與權力運用策略三個變項間的關係。期待您將寶貴意見呈現出來，本研究所得資料僅供學術使用，您所提供資料將會被妥善保存並盡保密之責，本頁右上方之編號，僅做為問卷追蹤以提高回收率之用途，敬請安心填寫。

本問卷填答時間約需 10-15 分鐘，敬請於__月__日前填妥，並以回郵信封寄至「412 臺中市大里區中興路 2 段 799 號 10 樓」，大大地拜託各位，如您有任何疑問歡迎與我聯絡。

電話:0939-175316

E-mail:swwsdd1001@yahoo.com.tw

再次謝謝您的幫忙，敬祝工作順利 平安喜樂

東海大學 社會工作系碩士班
指導教授 曾華源
研究生 梁汕禎 敬上 103.07

第一部份 社會工作督導者之角色關係焦慮		總	經	偶	很	從
以下問題是瞭解您目前在執行社會工作督導業務時，可能導致您跟受督導者間產生角色關係焦慮的因素面向，每一題都是單選題，請仔細閱讀，並依您目前的實際狀況，勾選最符合的選項，如☐。		是	常	爾	少	不
		如	如	如	如	如
		此	此	此	此	此
組 織 制 度	1.我擔心跟受督導者討論組織的未來規劃。	<input type="checkbox"/>				
	2.我擔心跟受督導者討論組織的教育訓練制度。	<input type="checkbox"/>				
	3.我擔心跟受督導者討論組織服務族群的議題。	<input type="checkbox"/>				
	4.我擔心跟受督導者討論組織的出缺勤請假制度。	<input type="checkbox"/>				
	5.我擔心跟受督導者討論組織的使命與願景。	<input type="checkbox"/>				
	6.我擔心跟受督導者討論組織的考績制度。	<input type="checkbox"/>				
	7.我擔心跟受督導者討論組織的人事升遷制度。	<input type="checkbox"/>				
專 業 知 能	8.我擔心自己規劃整個單位的服務面向能力不足。	<input type="checkbox"/>				
	9.我擔心自己的決策判斷能力不足。	<input type="checkbox"/>				
	10.我擔心自己沒有能力擔任督導角色。	<input type="checkbox"/>				
	11.我擔心自己的社工專業知能比受督導者差。	<input type="checkbox"/>				
	12.我擔心自己個案需求評估的準確性比受督導者差。	<input type="checkbox"/>				
	13.我擔心自己個案處遇計畫的周延性比受督導者差。	<input type="checkbox"/>				
	14.我擔心自己個案危機的敏感度比受督導者差。	<input type="checkbox"/>				
角 色 功 能	15.我擔心自己活動規劃的能力比受督導者差。	<input type="checkbox"/>				
	16.我對於監督受督導者工作表現感到困擾。	<input type="checkbox"/>				
	17.我對於管理受督導者的出缺勤感到困擾。	<input type="checkbox"/>				
	18.我對於協調受督導者間的不同意見感到困擾。	<input type="checkbox"/>				
	19.我對於同時滿足主管與受督導者的期待感到困擾。	<input type="checkbox"/>				

	20.我對於向受督導者表達我的關心感到不自在。	<input type="checkbox"/>				
		總是如此	經常如此	偶爾如此	很少如此	從不如此
	21.我對於向受督導者表現同理他們在工作遇到的挫折感到不自在。	<input type="checkbox"/>				
	22.我對於自己的口語表達邏輯未能讓受督導者充分理解感到困擾。	<input type="checkbox"/>				
	23.我對於無法將經驗轉化成清楚的工作方法讓受督導者學習感到困擾。	<input type="checkbox"/>				
	24.我對於帶領受督導者們成為更棒的工作團隊感到沒有信心。	<input type="checkbox"/>				
督 導 關 係	25.我擔心平時與受督導者間的相處有緊張的氛圍。	<input type="checkbox"/>				
	26.我擔心與受督導者討論他的工作時氣氛是緊繃的。	<input type="checkbox"/>				
	27.我擔心受督導者因為我的督導而出現負面情緒。	<input type="checkbox"/>				
	28.我擔心與其他團隊意見分歧時，受督導者不支持我的意見。	<input type="checkbox"/>				
	29.我擔心受督導者不邀請我參加他們私下的團體活動。	<input type="checkbox"/>				
	30.我擔心受督導者不跟我分享他在工作上遇到的事情。	<input type="checkbox"/>				
	31.我擔心自己無法成為受督導者工作的榜樣。	<input type="checkbox"/>				

第二部份 社會工作督導者之督導風格		總	經	偶	很	從
以下問題是有關社會工作督導者在執行督導工作時所表現出的風格與型態，每一題都是單選題，請仔細閱讀，並依您目前的實際狀況，勾選最符合的選項，如 <input type="checkbox"/> 。		是	常	爾	少	不
		如	如	如	如	如
		此	此	此	此	此
任 務	1.我要求團隊按照既定的計劃完成工作。	<input type="checkbox"/>				
	2.我要求團隊做事要重視最後成果。	<input type="checkbox"/>				
	3.我要求團隊做事一切按照工作標準流程執行(SOP)。	<input type="checkbox"/>				
	4.我跟受督導者的交談內容以工作為主。	<input type="checkbox"/>				
	5.我跟受督導者討論及檢討他的工作績效與目標達成情形。	<input type="checkbox"/>				
	6.我要求受督導者訂定每月的工作目標。	<input type="checkbox"/>				
	7.我隨時掌握受督導者每個工作的環節。	<input type="checkbox"/>				
人 際	8.我能夠聆聽受督導者的意見。	<input type="checkbox"/>				
	9.受督導者可以向我說出他心理的想法。	<input type="checkbox"/>				
	10.我讓受督導者自己判斷解決問題的方法。	<input type="checkbox"/>				
	11.我營造工作時輕鬆自在的氣氛。	<input type="checkbox"/>				
	12.我希望工作時以同事間不發生意見衝突為原則。	<input type="checkbox"/>				
	13.我跟受督導者談有關未來的生涯規劃。	<input type="checkbox"/>				

14.我關心受督導者的情緒狀態。	<input type="checkbox"/>				
15.我讓受督導者用自己的方式完成工作任務。	<input type="checkbox"/>				

第三部份 社會工作督導者權力運用策略		總	經	偶	很	從
以下問題是瞭解社會工作督導者運用何種方式來影響或誘導受督導者，讓受督導者可以符合督導者的期待執行工作。每一題都是單選題，請仔細閱讀，並依您目前的實際狀況，勾選最符合的選項，如☑。		是	常	爾	少	不
		如	如	如	如	如
		此	此	此	此	此
權 力 取 向	1.我直接要求受督導者的工作的方式，以讓受督導者符合我的期待。	<input type="checkbox"/>				
	2.我明確說明績效評分是看工作表現，以讓受督導者符合我的期待。	<input type="checkbox"/>				
	3.我在工作會議時檢討未完成的工作及原因，以讓受督導者符合我的期待。	<input type="checkbox"/>				
	4.我在我的建議沒有被執行時給予直接指正，以讓受督導者符合我的期待。	<input type="checkbox"/>				
	5.我先規定工作方式與內容，以讓受督導者符合我的期待。	<input type="checkbox"/>				
	6.我要求做任何決定前先跟我討論，以讓受督導者符合我的期待。	<input type="checkbox"/>				
	7.我直接指派任務，以讓受督導者符合我的期待。	<input type="checkbox"/>				
情 感 取 向	8.我跟受督導者有私人情誼，以讓他符合我的期待。	<input type="checkbox"/>				
	9.我協助受督導者處理私事，以讓他符合我的期待。	<input type="checkbox"/>				
	10.我跟受督導者分享因為「主管位置」所帶來的為難，以讓他符合我的期待。	<input type="checkbox"/>				
	11.我讓受督導者瞭解我在督導工作上遇到的困難，以讓他符合我的期待。	<input type="checkbox"/>				
	12.我跟受督導者分享決策時所面臨的兩難，以讓他符合我的期待。	<input type="checkbox"/>				
	13.我在受督導者工作上有困難時，讓他感覺到我跟他是坐在同一艘船上，以讓他符合我的期待。	<input type="checkbox"/>				
	14.我告訴受督導者感受到我的付出與用心，以讓他符合我的期待。	<input type="checkbox"/>				
獎 勵 取 向	15.我在受督導者生日或到職周年時安排慶祝活動，以讓他符合我的期待。	<input type="checkbox"/>				
	16.我跟受督導者討論績效達成率及可能的獎勵方式，以讓他符合我的期待。	<input type="checkbox"/>				
	17.我立即當眾稱讚受督導者好的表現，以讓他在工作上符合我的期待。	<input type="checkbox"/>				
	18.我在受督導者有好的表現在考績上加一分，以讓他符合我的期待。	<input type="checkbox"/>				
	19.我在受督導者有好的表現時讓上級主管知道，以讓他符合我的期待。	<input type="checkbox"/>				
	20.我在受督導者有好的表現時贈送小禮物，以讓他符合我的期待。	<input type="checkbox"/>				
	21.我在受督導者有好的表現時協助爭取升遷，以讓他符合我的期待。	<input type="checkbox"/>				
協	22.我在受督導者有好的表現協助爭取外訓或表揚機會，以讓他符合我的期待。	<input type="checkbox"/>				
	23.我在做決定前先跟受督導者開會討論，以讓他符合我的期待。	<input type="checkbox"/>				

商	24.我先跟受督導者討論我的要求他是否能做到，以讓他符合我的期待。	<input type="checkbox"/>				
取	25.我會適時妥協當我跟受督導者意見不同時，以讓他符合我的期待。	<input type="checkbox"/>				
向	26.我在受督導者表示工作困難時，調整工作安排，以讓他符合我的期待。	<input type="checkbox"/>				

第四部份 社會工作督導者資料	
社會工作督導者	
基本資料	1.性別： <input type="checkbox"/> 男性 <input type="checkbox"/> 女性
	2.年齡：出生年為民國____年
	3.從事社會工作之總年資：共____年____月(以 103 年 6 月 30 日為結算日)
	4.目前單位到職日：民國____年____月(以 103 年 6 月 30 日為結算日)
	5.擔任社工員年資：共____年____月(以 103 年 6 月 30 日為結算日)
	6.擔任社會工作督導者年資：共____年____月(以 103 年 6 月 30 日為結算日)
	7.最高學歷： <input type="checkbox"/> 大學 <input type="checkbox"/> 碩士 <input type="checkbox"/> 博士 <input type="checkbox"/> 其他_____
	8.最高學歷畢業科系： <input type="checkbox"/> 社會工作學系 <input type="checkbox"/> 社會福利學系 <input type="checkbox"/> 社會學系 <input type="checkbox"/> 心理諮商學系 <input type="checkbox"/> 管理學系 <input type="checkbox"/> 社會工作相關學程 20 學分 <input type="checkbox"/> 其他_____。
	9.專業證照： <input type="checkbox"/> 無 <input type="checkbox"/> 高考社會工作師 <input type="checkbox"/> 公職社會工作師 <input type="checkbox"/> 專科社會工作師 <input type="checkbox"/> 諮商心理師
督導方式	10.每月平均提供每位受督導者個別督導頻率： <input type="checkbox"/> 未提供 <input type="checkbox"/> 1 次 <input type="checkbox"/> 2 次 <input type="checkbox"/> 3 次以上
	11.每月召開團體督導會議頻率： <input type="checkbox"/> 未提供 <input type="checkbox"/> 1 次 <input type="checkbox"/> 2 次 <input type="checkbox"/> 3 次以上
	12.負責督導之社工人數(不包含督導者本身)：____名社工
	13.目前我的受督導者社工年資： <input type="checkbox"/> 1 年以下____位 <input type="checkbox"/> 1-3 年____位 <input type="checkbox"/> 3 年以上____位。
14.受督導者提出工作困難時，我立即給予回應。 <input type="checkbox"/> 經常如此 <input type="checkbox"/> 偶爾如此 <input type="checkbox"/> 很少如此 <input type="checkbox"/> 從不如此。	
機構組織資料	
基本資料	1.組織位居縣市： <input type="checkbox"/> 苗栗縣 <input type="checkbox"/> 臺中市 <input type="checkbox"/> 彰化縣 <input type="checkbox"/> 南投縣 <input type="checkbox"/> 雲林縣
	2.組織屬性： <input type="checkbox"/> 財團法人 <input type="checkbox"/> 社團法人 <input type="checkbox"/> 其他_____。
	3.組織宗教背景： <input type="checkbox"/> 無 <input type="checkbox"/> 佛教 <input type="checkbox"/> 一貫道 <input type="checkbox"/> 天主教 <input type="checkbox"/> 基督教 <input type="checkbox"/> 其他_____。