



# 外聘團體督導的創意與行動 - 苗栗縣 ICF 小組服務圖像生成的經驗

戴世玫 · 趙新華 · 張欣怡

## 壹、背景與方法

### 一、團隊形成的背景

我國在 96 年 7 月 11 日修正公布身心障礙者權益保障法（簡稱身權法），為了與世界同步接軌，身心障礙的鑑定將採用 WHO 所頒布的「國際健康功能與身心障礙分類系統（International Classification of Functioning, Disability and Health, 以下簡稱 ICF）」為配合身權法的公布施行，其第 107 條規定自 101 年 7 月 11 日起身心障礙者應依國際健康功能及身心障礙分類系統進行鑑定與需求評估服務。100 年起苗栗縣政府配合中央「充實地方政府社工人力配置及進用計畫」增聘 10 名社工員，其中 ICF 業務有 5 名社工人員（含 4 名社工、1 名督導），於 100 年 1 月 1 日至 101 年 7 月 10 日配合中央政府推動身心障礙者需求評估新制工作計畫，並自 101 年 7 月 11 日正式全面實施 ICF 新制，後於 102 年起聘任外聘督導進行 ICF 小組團體督導，協

助建置明確的工作基本架構和宣導配備內涵。本文作者三人分別為 ICF 小組外聘督導、內部業務科長及督導人員，偕同另外 4 名 ICF 小組社工員，進行團體督導。

### 二、外聘團體督導的方法

因應 ICF 小組的成立視為一個新工作與任務發展，外聘督導在 101 年底與工作小組成員會面，先行確認督導需求與督導方向，達成共識以發展具象化的服務架構與準備宣導資料為督導焦點，並採取激勵集體創作的督導方式進行歷次督導團體的運作。一方面，使用「具象化的服務架構」來進行在地組織與溝通的工作，已經是當代社會工作專業過程將政策、工作任務和福利資訊宣達的重要工具，如同學者 Robert J. Chaskin 也經常使用圖示來說明社區能力建構和兒童少年福利的政策脈絡一樣（Dolan, Canavan & Pinkerton, 2006），而這些圖像，經常需要呈現在地的人文、歷史、地理特色等也變快速地獲得熟悉感，同時使得這些大眾宣導與溝通工作變

得有趣。另一方面，Reid, Parsons & Green (2012)提到爲了提升工作員士氣，使不受歡迎的工作任務能夠以更有趣的方式去達成，可以運用 TEMP (Task Enjoyment Motivation Protocol)的方法步驟進行團體督導。

因此，在本文所回顧的團體督導創意與行動中，外聘督導也是依據下列這些『TEMP 法則』，安排 ICF 小組團體督導的進程：(1)界定成員不喜歡某項工作任務的理由(2)界定潛在達成工作任務的其他方式(3)讓許多工作改變被視認是可能的(4)於再會面時回顧行動和決定其他行動。這形成一種聚焦於實務工作與團體帶領的一種督導方式，外聘督導的角色有別於著重在個人發展傾向的教練和諮詢，更加講究機構單位在原有組織任務上的實務發展，配合團隊集體創作，可稱是一種正向的「激勵式督導」。因爲強調正向的、集體的，以及創意和行動，在實際團體討論的過程中，外聘督導經常採取下列 Hawkins and Shohet (2012)所提的團體督導技巧要點，來帶領團體：(1)允許每個人在不被打斷的情形下述說(2)仔細地聽每個人說(3)回應其他人的意見陳述(4)維持每個人的貢獻，特別是聚焦在討論的議題上(5)將團體的凝聚放在心上，有時會暫時擱置部分成員的表現，以維持團體的整合(6)透過分享資料和經驗，促成更有效率的實務行動。

## 貳、歷程與行動

在外聘督導實際帶領 ICF 小組進行工

作架構確認和宣導資料準備的團體中，包含外聘督導、內部督導和社工人員的參與，主要的團隊合作方式是由外聘督導進行工作方法概念的講述，運用團體督導時間，進行實務行動計劃的討論團體帶領，透過討論過程現場形成草稿或確認圖稿修改方向，再由 ICF 小組成員繼續執行圖檔電子化作業，同時透過下一次團體督導時間的確認或再修正，形成行動的循環。

這個實務行動運用團體督導過程所進行的團體討論，自 102 年起至 103 年 10 月止共計 16 次，每次 3 小時，主題內容包含資源盤點(1 次)、服務資源圖像(1 次)、服務目標架構的規劃(5 次)、服務象徵人物討論(3 次)、整合服務資源圖像(1 次)、宣導與資源連結討論(2 次)、個案研討(1 次)、製作工作手冊討論(2 次)。歷次外聘團體督導的主題、內容、過程與結果，摘要如下表 1。

在團體督導動力的部分，每位成員在團體過程中可以充分參與討論，其權力幾乎是對等的，外聘督導拋出相關議題，由 ICF 小組的社工員與社工督導就在地的實務面與現況提出說明，因此，不論是資源清單、圖稿或工作目標的訂定，都是在團體督導中透過彼此的創意激發、討論、回應與行動的歷程中產出，尤其是在選定代表象徵圖像或命名的過程，特別絞盡腦汁，花費許多心思，卻也成爲團體督導過程中寶貴的經驗之一。

表 1：歷次外聘團體督導的主題、內容、過程與結果

次數	團體日期	主題	內容	過程	結果
1	102年 2月 25日	進行服務資源盤點	1.將目前使用資源列出清單 2.共同繪製資源矩陣圖 3.討論在地服務圖像	<input checked="" type="checkbox"/> 討論 <input checked="" type="checkbox"/> 創作 <input checked="" type="checkbox"/> 行動 <input type="checkbox"/> 修正 <input type="checkbox"/> 重新架構	1.完成資源矩陣圖 2.決定以苗栗卓蘭水果特產「楊桃」為代表圖像
2	102年 4月 9日	討論資源圖像	1.服務資源圖像(楊桃)初稿建立 2.將服務資源、功能與楊桃部位結合及對照 3.共同繪製服務資源圖像初稿	<input checked="" type="checkbox"/> 討論 <input checked="" type="checkbox"/> 創作 <input checked="" type="checkbox"/> 行動 <input type="checkbox"/> 修正 <input type="checkbox"/> 重新架構	1.產出服務願景 2.完成服務資源圖像初稿(楊桃) 3.完成並說明楊桃各部位代表的功能
3	102年 6月 10日 (1)	討論服務資源圖像與目標樹	外聘督導以過往團體督導的工作圖像與目標樹為案例作說明，並提供發表文章資料供參	<input checked="" type="checkbox"/> 討論 <input type="checkbox"/> 創作 <input type="checkbox"/> 行動 <input checked="" type="checkbox"/> 修正 <input type="checkbox"/> 重新架構	1.修正服務資源圖像 2.討論工作內容與目標樹之關聯
4	102年 6月 10日 (2)	討論與訂定目標樹	1.將服務項目與目標進行盤點、歸納 2.目標樹製作初稿	<input checked="" type="checkbox"/> 討論 <input checked="" type="checkbox"/> 創作 <input checked="" type="checkbox"/> 行動 <input checked="" type="checkbox"/> 修正 <input type="checkbox"/> 重新架構	1.確認 5 大服務目標 2.完成目標樹架構 3.完成目標樹製作初稿
5	102年 9月 9日 (1)	修正目標樹內容 1	修正身心障礙需求評估作業流程與內容	<input checked="" type="checkbox"/> 討論 <input type="checkbox"/> 創作 <input checked="" type="checkbox"/> 行動 <input checked="" type="checkbox"/> 修正 <input type="checkbox"/> 重新架構	修正流程與目標樹內容
6	102年 9月 9日 (2)	修正目標樹內容 2	修正身心障礙需求評估作業流程與工作期程	<input checked="" type="checkbox"/> 討論 <input type="checkbox"/> 創作 <input checked="" type="checkbox"/> 行動 <input checked="" type="checkbox"/> 修正 <input checked="" type="checkbox"/> 重新架構	確定工作項目、流程、期程與目標樹內容

7	102年 12月 25日	討論與製作 服務目標架 構圖	1.將服務願景、服務目 標、目的與服務措施搭 配製作圖像 2.共同討論以本縣通霄 精鹽廠所產出的鹽為 目標架構圖 3.製作服務目標架構圖	<input checked="" type="checkbox"/> 討論 <input checked="" type="checkbox"/> 創作 <input checked="" type="checkbox"/> 行動 <input type="checkbox"/> 修正 <input type="checkbox"/> 重新架構	1.完成服務目標架構 圖 2.以鹽罐子為代表圖 像
8	103年 2月 18日	討論服務象 徵人物圖像 1	1.訂定需求評估作業原 則 2.討論服務象徵人物的 由來與形成	<input checked="" type="checkbox"/> 討論 <input checked="" type="checkbox"/> 創作 <input type="checkbox"/> 行動 <input type="checkbox"/> 修正 <input type="checkbox"/> 重新架構	1.完成需求評估作業 原則 2.蒐集服務象徵人物 圖像
9	103年 3月 10日	討論服務象 徵人物圖像 2	1.外聘督導再次說明目 標架構與目標樹的製 作 2.服務象徵人物圖像初 稿 3.服務象徵人物圖像配 備與工作內容關聯性	<input checked="" type="checkbox"/> 討論 <input checked="" type="checkbox"/> 創作 <input checked="" type="checkbox"/> 行動 <input type="checkbox"/> 修正 <input type="checkbox"/> 重新架構	1.完成服務象徵人物 圖像初稿(果農) 2.完成並說明果農各 項配備代表的功能 與需求評估估作內 容的關聯性
10	103年 4月 7日	1.服務象徵 人物圖像 命名 2.修正目標 樹內容	1.外聘督導帶領討論，以 搭配當地有關名稱命 名，且連結具體有關意 義為主，以作為後續宣 導之用 2.外聘督導帶領討論，並 構思加入運作層次的 目標	<input checked="" type="checkbox"/> 討論 <input checked="" type="checkbox"/> 創作 <input checked="" type="checkbox"/> 行動 <input checked="" type="checkbox"/> 修正 <input checked="" type="checkbox"/> 重新架構	1.完成服務象徵人物 圖像命名-Mi 醬 2.完成服務目標樹(電 子檔)，呈現服務理 念、服務目標、目的 (運作層次的目 標)、服務策略
11	103年 5月 6日	整合服務圖 像	1.外聘督導分享整合圖 像為案例作說明 2.製作身心障礙需求評 估服務資源圖像、服務 象徵人物圖像、服務目 標架構圖像初稿	<input checked="" type="checkbox"/> 討論 <input checked="" type="checkbox"/> 創作 <input checked="" type="checkbox"/> 行動 <input type="checkbox"/> 修正 <input type="checkbox"/> 重新架構	完成身心障礙需求評 估服務資源、服務象 徵人物及服務目標架 構整合圖像初稿

12	103年 6月 9日	宣導與資源 連結討論	討論如何將完成製作的 圖像運用於宣導文宣上	<input checked="" type="checkbox"/> 討論 <input type="checkbox"/> 創作 <input checked="" type="checkbox"/> 行動 <input type="checkbox"/> 修正 <input type="checkbox"/> 重新架構	1.將圖像以及如何提供服務之內涵，結合本縣身心障礙者權益一覽表加以說明 2.除文宣與廣播方式外，亦包含社區傳遞網概念、走入人群、結合友善店家等方式
13	103年 7月 21日	宣導與資源 連結	1.服務資源圖像與友善服務內容的呈現與初稿 2.討論新制宣導措施	<input checked="" type="checkbox"/> 討論 <input type="checkbox"/> 創作 <input type="checkbox"/> 行動 <input type="checkbox"/> 修正 <input type="checkbox"/> 重新架構	1.完成服務資源圖像與友善服務內容的呈現與初稿 2.確定 103 年宣導方式
14	103年 8月 11日	個案研討	1.提出 14 案例並共同進行服務資源應用討論與需求評估確認紀錄表內容修改 2.檢視表格並增加指導與必填欄位	<input checked="" type="checkbox"/> 討論 <input type="checkbox"/> 創作 <input type="checkbox"/> 行動 <input checked="" type="checkbox"/> 修正 <input type="checkbox"/> 重新架構	1.完成 14 案例處遇討論與建議 2.修改需求評估確認紀錄表
15	103年 9月 2日	製作工作手冊討論 1	1.由外聘督導說明工作手冊分為西方版本與東方版本，經共同討論決定以東方版本為主，融合西方版本相關內容呈現 2.訂定大綱 3.說明範例與填寫情形 4.進行工作分配 5.修正需求評估作業原則	<input checked="" type="checkbox"/> 討論 <input type="checkbox"/> 創作 <input checked="" type="checkbox"/> 行動 <input checked="" type="checkbox"/> 修正 <input type="checkbox"/> 重新架構	1.訂定工作手冊大綱、附件及工作分配 2.修正需求評估作業原則

16	103 年 10 月 31 日	製作工作手冊討論 2	1.由外聘督導建議列出各項工作所需使用之表單、增加說明欄位，如注意事項、使用時機、流程、預算來源等 2.回顧 103 年外聘團體督導會議成果	<input checked="" type="checkbox"/> 討論 <input type="checkbox"/> 創作 <input checked="" type="checkbox"/> 行動 <input checked="" type="checkbox"/> 修正 <input type="checkbox"/> 重新架構	1.訂定工作手冊大綱、附件及工作分配 2.回顧 103 年外聘團體督導會議成果 (PPT) 3.呈現製作身心障礙需求評估服務資源圖像、服務象徵人物圖像、服務目標架構圖像等三幅易拉展
----	-----------------------	------------	---	--	--

## 參、服務圖像創作的產出

102-103 年 ICF 小組外聘團體督導過程的產出，除了服務圖像創作之外，尚包含訂定身心障礙需求評估流程與需求評估作業原則，流程如附錄圖，由於本文主要聚焦呈現服務圖像創作產出，因此以下就資源地圖、服務架構圖、服務象徵人物三個圖像生成及完稿與整合服務圖像的應用等四部份依序說明之。

### 一、「楊桃」資源地圖

經過 100-101 年的試辦計畫直至 102 年的正式運作，盤點縣內資源，公部門有

23 個單位、私部門（財團法人）有 22 個單位、志願組織（社團法人）有 5 個單位、非正式組織（未立案之服務團或個人）有 7 個單位，共計 57 個資源單位。這些盤點後的資源，依據個別功能給予 A-D 的編碼，資源單位名稱詳如表 2 所列之社會資源清單。接著再依據實際運用對象的狀況，分為福利諮詢、居家照顧、安置重建，區分主要以服務轉介(A)、業務諮詢(B)、協助訪視(C)、團隊合作(D)、宣導推廣(E)、教育支持(F)等不同的功能的資源，整理苗栗縣的資源矩陣如表 3。

表 2：苗栗縣身心障礙鑑定及需求評估業務資源清單(102 年 2 月 25 日製作)

苗栗縣身心障礙鑑定及需求評估業務資源單位代號與名稱			
A1 衛生局醫政科	B1 大千醫院	C1 輔具資源中心	D1 公館鄉張 00
A2 衛生局長照中心	B2 為恭醫院	C2 苗栗縣視覺障礙協 進會	D2 專業團隊審查委員 (社工科、福利科 、護理師護士公會 …)
A3 衛生局心衛中心	B3 苑裡社區老人養護 中心	C3 苗栗縣肢體傷殘自 強協會	D3 苗栗縣社工師公會 顏 00
A4 內政部社會司身障 科	B4 海青老人養護中心	C4 苗栗縣康復之友協 會	D4 苗栗縣脊髓損傷者 協會 物理治療師 林 00
A5 後龍鎮公所	B5 戊山園	C5 苗栗縣智障福利協 進會	D5 廖 00 老師
A6 竹南鎮公所	B6 佑光護理之家		D6 戴 00 老師
A7 西湖鄉公所	B7 東照長期養護機構		D7 黃 00 (印刷店)
A8 大湖鄉公所	B8 為恭醫院東興院區		
A9 頭屋鄉公所	B9 重光醫院		
A10 頭份鎮公所	B10 安心居		
A11 新竹市政府	B11 宏光護理之家		
A12 臺中市政府	B12 誠意老人長期照 顧中心		
A13 彰化縣政府	B13 大川護理之家		
A14 桃園縣政府	B14 桃園仁愛之家附 設苗栗養護中心		
A15 新竹縣政府	B15 創世基金會		
A16 新北市政府	B16 大千醫院南勢分 院		
A17 民政處自治行政 科 楊 00	B17 清暉老人養護中 心		
A18 身障科職業重建 窗口	B18 廣愛教養院		
A19 榮民服務處 趙 00	B19 新苗發展中心		
A20 署立苗栗醫院	B20 幼安教養院		
A21 栗園	B21 媒體 (大苗栗廣 播、吉元)		
A22 無礙季刊	B22 臺灣資訊服務公 司		
A23 身障科轉銜窗口			

備註：本文資源清單中涉及個人姓名部分以匿名方式處理，另外原資源地圖中的個人姓名標示另以空白圈點方式覆蓋。

表 3：苗栗縣身心障礙需求評估業務資源矩陣

對象 功能	福利諮詢	居家照顧	安置重建
服務轉介	A16、A23、C1	A2、A23、C1	A3、A11、A12、A13、A14、 A15、A16、A18、A23、C2、C4
業務諮詢	A1、A4、A23、C1	A2、A23、C1	A23
協助訪視	A23、D1、D4	A23、D4	A3、A11、A12、A13、A14、A15、 A16、A19、B3、B4、B5、B6、 B7、B8、B9、B10
團隊合作	A1、A17、A20、 A23、B1、B2、D2、 D3、D4、D7	A23、C1、D2、D3、 D4	A23、D2、D3、D4
宣導推廣	A1、A5、A6、A7、 A8、A9、A10、A22、 B21、C2、C3、C4、 C5、D1	A2、A22、B21	A22、B21
教育支持	B22、D5、D6	B22、D5、D6	B22、D5、D6

苗栗縣身心障礙需求評估業務透過外聘團體督導的機會，更進一步討論依據表 3 苗栗縣身心障礙鑑定及需求評估業務資源矩陣中的資源功能分類服務轉介、業務諮詢、協助訪視、團隊合作、宣導推廣、教育支持等六大類，對應苗栗縣卓蘭水果特產「楊桃」的構造，來重製苗栗縣 ICF 資源地圖，為有效呈現苗栗當地資源狀況，並融合地方特色，運用圖案的大小來呈現實際上對於該業務的助益強弱，同時以遠近來呈現使用資源高低與親疏遠近，繪製如圖 1。圖 1 中：(1)楊桃莖主要有傳輸水分及養分的功能，代表「服務轉介」。(2)楊桃葉主要有吸收陽光，進行光合作用的功能，代表「業務諮詢」。(3)果肉主要

有儲存養分的功能，代表「協助訪視和團隊合作」。(4)果花主要有吸引蜜蜂以協助播種的功能，有散播延續之意，代表「宣導推廣」。(5)果尖主要有補充養分的功能，代表「教育支持」。而 ICF 小組就如同楊桃蒂，所有的服務（養分）都需要透過該單位（部位）來輸送與轉介（傳輸），以回應身心障礙者的多元需求，同時銜接各項福利服務，保障身心障礙者權益。

## 二、「鹽罐子」服務架構圖

在整體服務架構方面，苗栗縣 102 年度透過外聘團體督導會議，重整苗栗縣需求評估服務運作的目標架構。首先，初期

先透過開放討論的方式凝聚服務共識產出服務願景：勇敢、尊嚴與希望，此三大願景寓意身心障礙者不因障礙情形，能夠「勇敢」面對現況；並且過著有「尊嚴」的生活；對未來充滿著「希望」。再者，陸續規劃出 5 大服務目標和相對應運作層次的目

標，並續以個案、家庭、社區等不同層次的介入策略，來形成完整的服務架構。以下呈現苗栗縣需求評估工作小組服務運作的目標架構如表 4。

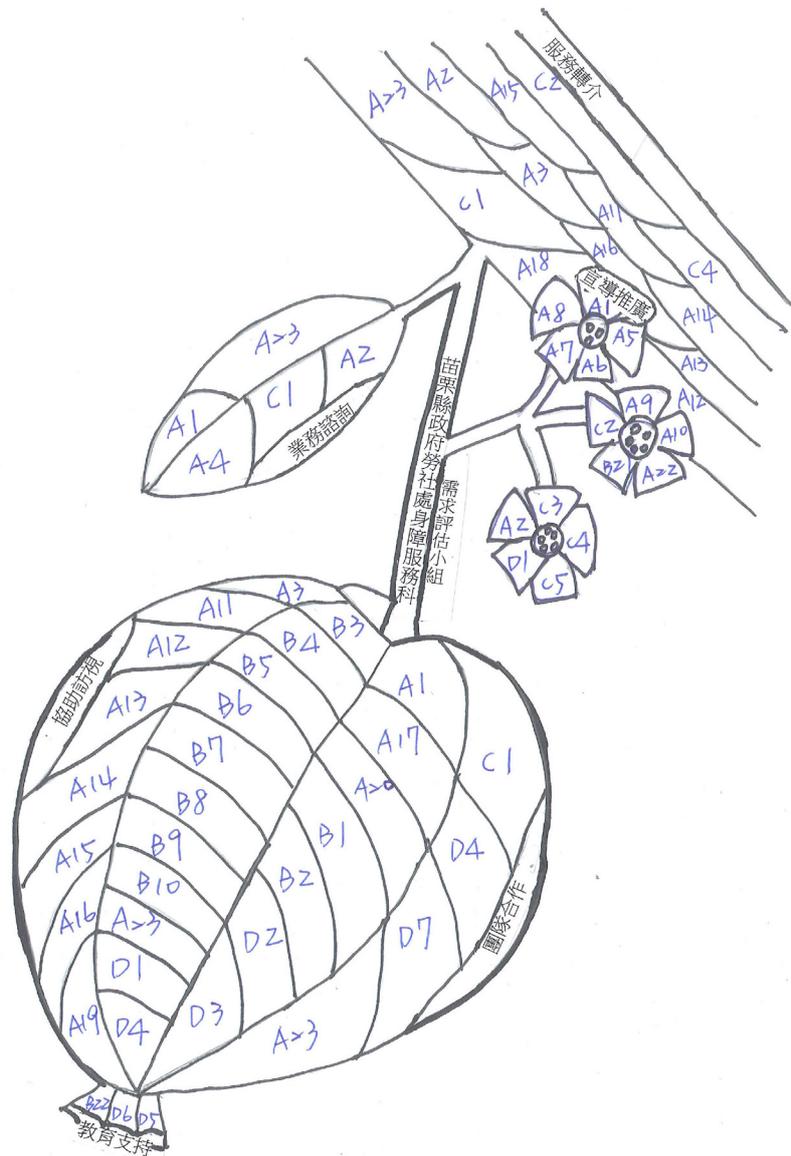


圖 1：苗栗縣身心障礙需求評估資源地圖稿(102 年 4 月 9 日製作)

表 4：苗栗縣需求評估工作小組服務目標架構(102 年 6 月 10 日製作)

苗栗縣需求評估工作小組-身心障礙友善服務

服務理念					【目標樹】					
勇敢		尊嚴			希望					
服務目標										
一、建置新制服務窗口		二、完成個別需求評估機制			三、建立專業團隊審查機制			四、整合運用服務資源		五、促進大眾對新制的認識
目的（運作層次的目標）										
1-3 提供身障者個別化諮詢服務	1-2 確保身障者服務取得	1-1 增加身障者對自身權益的了解	2-4 進行特定個案訪視	2-3 提供近便的服務據點	2-2 確認福利需求項目	2-1 了解身障者生活現況及福利使用情形	3-4 尋求專業意見	3-3 建立暢通的異議申覆管道	3-2 核定個別適用的福利項目	3-1 確認是否具有身障身份
4-3 增加網絡互動機會	4-2 拓展身心障礙福利資源	4-1 確定及盤點縣內資源	5-4 增加民眾取得新制資訊的管道	5-3 宣導 ICF 服務內容	5-2 提升公所服務人員專業知能及實務操作能力	5-1 確認申辦及換證作業須知				
服務策略										
介紹本縣福利服務措施	與他縣市行政聯繫及跨區協調	專線電話	提供身障權益一覽表	諮詢服務（個案）	鄉鎮市分區業務諮詢	到宅機構評估	併同辦理	電話確認	需求評估審查會議	公文通知
證明核發確認會議	組成專業團隊	機構聯繫、訪視	資源轉介	網絡聯繫會議	建置資源圖像	媒體、廣播、刊物、單張宣導	辦理新制宣導	教育訓練（新制）	工作流程表單建立	

說明：表中目的（運作層次的目標）項下粗體字部分為民國 102 年的重點目標。

如表 4 中所呈現的，101 年 7 月 11 日起 ICF 新制所規劃擬定的 5 大服務目標及項下的目的與達成策略的方法如下所列：

### (一)目標一：建置新制服務窗口

1.增加身障者對自身權益的了解。其所達成的方法有：加強鄉鎮市公所第一線工作人員專業知能外，ICF 小組每人分區負責受理鄉鎮市公所人員諮詢，以迅速提供相關資訊給第一線工作同仁、身心障礙者及其家屬。

2.確保身障者服務取得。其所達成的方法有：於製作身心障礙證明時一併提供身心障礙者權益一覽表給身心障礙者及其家屬，以了解其自身權益。並透過專線電話提供諮詢服務，以立即回應身心障礙者之需求。

3.提供身障者個別化諮詢服務。其所達成的方法有：向身心障礙者及其家屬介紹身心障礙者相關福利服務外，也加強與其他縣市行政聯繫及跨區協調，以提供身心障礙者便民措施服務。

### (二)目標二：完成個別需求評估機制

1.了解身障者生活現況及福利使用情形。其所達成的方法有：透過電訪、面訪、鑑需併同辦理時，蒐集身心障礙者家庭生活現況、家庭經濟情況、照顧服務需求、社會參與及福利使用情形，了解身心障礙者及其家庭照顧者之需求。

2.確認服務需求項目。其所達成的方法有：透過電訪、面訪確認身心障礙者及其家屬使用福利服務需求，並依需求評估

結果提供相關服務或進行轉介。

3.提供近便的服務據點。其所達成的方法有：依據身心障礙者實際需求，提供鑑需併同辦理（鑑定醫療院所）、到宅、機構、學校、工作職場等定點需求評估服務，提供近便的服務據點，以減少民眾舟車往返之不便與困擾。

4.進行特定個案訪視。其所達成的方法有：針對使用個人照顧服務及家庭照顧者服務需求者（如心理重建、生活重建、社區居住、婚姻與生育輔導、日間及住宿式照顧、家庭托顧、自立生活支持服務、臨時及短期照顧、照顧者支持、照顧者訓練及研習、家庭關懷訪視及服務等），提供到宅、機構等面訪服務，並對身心障礙者能力與表現進行需求評估。

### (三)目標三：建立專業團隊審查機制

1.確認是否具有身障身分。其所達成的方法有：依據衛生主管機關核轉之已記載鑑定類別與鑑定綜合等級身心障礙鑑定報告，籌組「專業團隊」，召開身心障礙者證明核發確認會議，以審核身心障礙者資格。

2.核定個別適用的福利項目。其所達成的方法有：由需求評估社工向身心障礙者及其家屬確認實際需求，並邀集專業團隊召開「身心障礙者福利與服務需求評估審查會議」，核定個別適用的福利項目。

3.建立暢通的異議申覆管道。其所達成的方法有：身心障礙者對障礙鑑定及需求評估有異議者，應於收到通知書之次日起三十日內，以書面向苗栗縣政府提出申

請重新鑑定及需求評估，並以一次為限。苗栗縣政府依據身心障礙者異議申請書，邀集「專業團隊」審議身心障礙鑑定與需求評估異議案件，並視實際需要指派社工員重新啟動需求評估機制，並將審議結果函知申請人，以建立暢通的異議申覆管道。

4. 尋求專業意見。其所達成的方法有：邀集不同領域專家學者，籌組身心障礙者福利與服務需求評估專業團隊，針對身心障礙鑑定與需求評估提供專業意見，以維護身心障礙者應有之權益。

#### (四) 目標四：整合運用服務資源

1. 確定及盤點縣內資源。其所達成的方法有：建置資源圖像，蒐集及盤點縣內資源，並依個別功能、實際運用對象的狀況給予編碼整理，結合當地文化製作屬於在地的資源地圖，並運用圖案大小、遠近來呈現資源對業務實際的助益與親疏情形。

2. 拓展身心障礙福利資源。其所達成的方法有：透過網絡聯繫會議的召開，邀集縣內身心障礙相關機構、社團等單位參加，加強橫向單位的了解與聯繫，並拓展身心障礙福利相關資源。

3. 增加網絡互動機會。其所達成的方法有：藉由資源轉介及頻繁的聯繫與接

觸，增加網絡互動機會。

4. 鼓勵機構開辦法定服務項目。其所達成的方法有：機構聯繫與訪視。

#### (五) 目標五：促進大眾對新制的認識

1. 確認申辦及換證作業須知。其所達成的方法有：工作流程表單建立。

2. 提升公所服務人員專業知能及實務操作。其所達成的方法有：辦理教育訓練來加強第一線服務人員專業知能及實際流程操作。

3. 宣導 ICF 服務內容。其所達成的方法有：辦理新制宣導，透過演講、單張發放、演講、廣播與平面媒體等多元方式來宣導 ICF 服務內容，加深民眾對 ICF 新制的認識。

4. 增加民眾取得新制資訊的管道。其所達成的方法有：透過演講、平面媒體、廣播、刊物單張宣導、網路等多元管道，以增加民眾取得新制資訊的管道。

在經由修改上述服務架構圖後，外聘督導帶領苗栗縣 ICF 小組於團體督導會議進行討論，從原本生硬的服務目標架構文字，被轉化成具有苗栗縣通霄精鹽廠出品的精鹽概念，設計出「鹽罐子」作為圖像，用來呈現 ICF 小組如何推展身心障礙者友善服務、目標及服務措施，如圖 2。

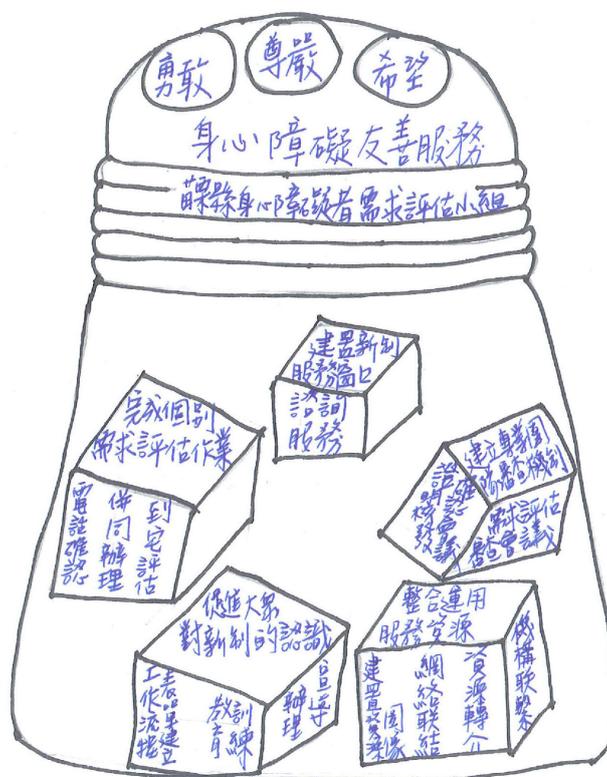


圖 2：苗栗縣身心障礙者需求評估小組服務目標架構圖稿 (102 年 12 月 25 日製作)

圖 2 中的鹽罐子出口比喻著對身心障礙者的服務願景（勇敢、尊嚴、希望），5 顆精鹽顆粒代表著服務的五大目標：(1)建置新制服務窗口；(2)完成個別需求評估機制；(3)建立專業團隊審查機制；(4)整合運用服務資源；(5)促進大眾對新制的認識；而精鹽的每個結晶面，就象徵著我們各項的運作層次的目標，而精鹽要出口前的瓶蓋即代表著苗栗縣 ICF 小組，透過 ICF 小組的評估、轉介與連結，將服務輸送到身心障礙者身上。

### 三、「Mi 醬」服務象徵人物

苗栗縣身心障礙需求評估象徵人物發想是源自於 103 年 3 月 10 日，由外聘督導帶領苗栗縣 ICF 小組於團體督導會議進行討論，期望以 5 大服務目標來代表象徵人物的基本配備及功能，其配備描述如下：

#### (一) 袖套

具有保護手部的功能，以因應處理需要 ICF 服務資源之個案，代表「建置新制服務窗口」。

## (二) 雨鞋

具有保護腳部以利向前邁進的功能，象徵接近服務使用者，以實踐對每一位個案做需求評估電訪或訪視，代表「完成個別需求評估作業」。

## (三) 剪刀

具有剪下的功能，有確認選擇的意味，剪下針對不同個案所需要的資源，代表「建置專業團隊審查機制」。

## (四) 採集籃

具有裝置、收集資源的功能，代表需

求評估為提供完善服務應「整合運用服務資源」，提供不同個案之需求與福利服務。

## (五) 肥料營養劑

具有補充能量與散佈的功能，希望可以透過宣導「促進大眾對新制的認識」。

配合苗栗縣服務資源地圖，ICF 小組於團體督導會議中，決議將服務象徵人物圖像命名為「**Mi 醬**」，其靈感來自於「Mi」代表苗栗英文字 Miaoli，取前面兩個英文字；「將」在日文字裡，是大人稱呼可愛小孩子用的音譯；「醬」則以苗栗特產「醬菜」為字義。並由需求評估社工繪製完成人物樣態，如圖 3。



圖 3：Mi 醬人物樣態圖稿(103 年 3 月 10 日製作)

#### 四、完稿與整合服務圖像

自從 Mi 醬誕生後，即於 103 年下半年起擔任苗栗縣政府 ICF 業務宣導大使（圖 4），經由外聘督導團體討論完成整體服務圖像整合之後，加以故事性的文字敘述，使得楊桃資源地圖、鹽罐子目標架構和 Mi 醬服務象徵人物等三個圖像之間的關聯，更加緊密而完整，呈現苗栗在地農夫已採集楊桃作為資源，加以 ICF 小組遞送鹽罐子，形成釀製楊桃的意象，配合分別代表勇敢、尊嚴、希望的麻雀、太陽和醬缸陪伴的情境，形成自然熟悉的景緻。另外，為利圖像辨識與加強 ICF 服務宣導，鹽罐子的服務目標架構圖（圖 5）及整合服務資源圖像（圖 6），也製作成易拉展以及相關宣導品，如便條紙、掛勾等，另宣導大使 Mi 醬也因應 104 年 7 月 11 日永久換證重點業務進行宣導，成為 ICF 宣導小幫手，於宣導單張上正確傳達換證規劃時間、方式、程序、應備文件以及相關諮詢單位聯繫方式等，以讓民眾可以一目了然，也透過 Mi 醬的可愛形象，拉近與民眾之間的互動關係。

#### 肆、結語

傳統的督導功能由行政、教育和支持性督導所組成，然成為一名督導經常是有壓力的(Kadushin and Harkness, 2014)，這使得團體督導成為一種重要的督導方式，可以節省團隊花費在行政溝通的時間和精力(Proctor, 2008)。本文回顧苗栗縣 ICF 小

組如何運用外聘團體督導的創意與行動，透過外聘團體督導推展 ICF 工作，發展出屬於在地文化與服務圖像特色，其中初步生成三個重要的圖像，包括：第一，社會工作者在外聘督導帶領過程重新盤點身心障礙鑑定及需求評估業務資源，從資源拜訪、資源清單、資源矩陣到產出完整的「ICF 服務資源地圖」。第二，透過各項工作服務實施、方案與活動的發展，形成具體的服務願景與服務各層次目標以及實施策略，製作出「ICF 服務目標架構圖」。第三，透過繪製「身心障礙需求評估象徵人物」，推展在地身心障礙需求評估具備的配備和願景。文末，本文作者們歸結上述工作經驗的結果發現：因應「身心障礙鑑定及需求評估工作方法」新制的實施，運用圖像可作為與民眾、社區溝通的一種利器，透過圖像可以迅速讓社會大眾了解 ICF 工作項目與內涵，並期待透過苗栗縣的服務願景，可以回應與保障身心障礙者的多元需求與權益，同時，也肯定外聘督導所進行的團體督導，不同於內部督導機制，能夠特別為組織注入新的思維，未來也將積極持續合作，拓展更多社會工作實務行動的可能性。

（本文作者：戴世攻為銘傳大學社會與安全管理學系助理教授；趙新華為苗栗縣政府勞動及社會資源處身障服務科科長；張欣怡為苗栗縣政府勞動及社會資源處身障服務科社工督導）

**關鍵詞：**國際功能與身心障礙分類系統、社會工作、督導、服務圖像



圖 4：苗栗縣身心障礙需求評估象徵人物- Mi 醬



圖 5：苗栗縣身心障礙者需求評估小組服務目標架構圖-鹽罐子



圖 6：整合服務圖像

 參考文獻

- Dolan, P., Canavan, J. & Pinkerton, J. (eds.). (2006). *Family Support as reflective Practice*. Ch3. London: Jessica Kingsley Publishers.
- Reid, D. H., Parsons, M.B. & Green, C. W. (2012). *The Supervisor's Guidebook: Evidence-Based Strategies for Promoting Work Quality and Enjoyment among Human Service Staff*. NC: Habilitative management Consultants.
- Kadushin, A and Harkness, D. (2014). *Supervision in Social Work (5<sup>th</sup>)*. NY: Columbia University Press.
- Proctor, B. (2008). *Group Supervision(2<sup>nd</sup>)*. London: Sage.
- Hawkins, P. and Shohet, R. (2012). *Supervision in the Helping Professions(4<sup>th</sup>)*. NY: Open University Press.

附錄

苗栗縣政府身心障礙需求評估流程

