

# 社會福利服務中心的督導機制

趙善如、彭淑華

## 壹、前言

為維護國人在家庭與社區生活的安全（safety）與保障（protection），強化社會網絡連結成跨體系合作機制，打造一個安全的生活環境，行政院在民國107年核定了「強化社會安全網計畫」（107-109年），建立以社區為基礎的防護體系，提供以家庭為中心的整合服務。此計畫中，是以整合為策略，完善多元化家庭支持服務，並且以預防為優先，及早辨識脆弱兒童與家庭，建構公私協力處理模式之新思維。在此基礎下，共有四個整合策略，其中策略一，即是「布建社會福利中心，整合社會救助與福利服務」，具體精進做為，包括為家庭築起安全防護網，普設社會福利服務中心，以及強化社會福利服務中心提供脆弱家庭量能。故，預計全國設置154個社會福利服務中心（以下簡稱社福中心），並且需要1,009名社工員、

145位督導人力，使服務涵蓋368個鄉鎮市（衛生福利部，2018）。

從107年開始執行計畫，截至109年6月底，根據衛生福利部社會及家庭署統計，已經設有136個社福中心、773名社工員，並且在109年前2季共提供39,471案件脆弱家庭服務。基本上，社福中心脆弱家庭服務，不論社福中心數、服務人力的數量或是提供服務量能，已經是我國社會福利服務輸送系統重要的一環，並且服務品質與效能牽動著我國社會安全網運作。然而，影響社工員服務品質與效能的重要關鍵要素之一，是督導機制的運作（郭玲妃等譯，2000；鄭麗珍，2006；沈慶鴻、賴乃榕，2013）。故，本文將初探目前社福中心的督導運作機制現況與面臨的挑戰，以及督導者培力的建議，做為未來相關單位規劃督導機制之參考。

## 貳、社福中心督導機制之圖像

「督導」(supervise)，是指由機構指定的督導者(supervisor)，以個別或是集體的方式，協助員工具有能力可以勝任且有效的執行他們的工作職務，並且確保服務品質；督導的內涵也就是同時包括了使能(enable)和確保(ensure)品質，一方面要確保機構政策的執行與服務品質到位，另一方面必須協助員工可以發揮最佳工作能力(郭玲妃等譯，2000)。因此，督導者也就被期待基本上要具備行政、教育、支持等有三個功能(Kadushin, 1992)。另外，為能使督導制度可以發揮其預期效益，督導主要是發生在正式安排的督導會議，以及持續的時序下進行。「強化社會安全網計畫」(107-109年)為考量社福中心的經營與順利運作，每一中心是配置4-7名社工員，並且在每一中心配置一名社工督導(supervisor)，故合理的督導人力比約1:4-1:7。所以，目前縣市政府與社福中心督導為能夠協助社工員提供服務對象適當的服務、適應脆弱家庭的服務輸送系統新的工作角色，設計與執行社工員的督導機制。筆者在「108年度強化社會安全網輔導團計畫」擔任協同主持人，在計畫中於109年7月訪視6個縣市(含有2個直轄市)。透過走訪6個縣市的觀察筆記，歸納目前社福中心督導機制之圖像。

### 一、內部督導個別督導規律且定期的舉行

為了協助個別社工員解決工作上的難題，以及個人在工作壓力的調適，引導個人的自我覺察，基本上督導者都會為每一個社工員進行個別督導，只是進行的頻率不盡相同，有些是一個月一次、二個月一次，或是一季一次。當然，也會因應個別社工員工作上的突發狀況或是生活特殊狀況而增加次數；另外，也會考量新進或是資深社工的背景，在督導的內容與方式上有所差異，例如新進社工員是強調工作適應為主，並且在個案處遇技巧上有更多的示範與討論。

### 二、舉辦團體督導，提高中心團隊成員對於服務之共識

除了社工員在工作上或生活上提供個別的協助之外，基本上每一個中心也會定期舉辦團體督導，解決中心社工員共同的難題、強化中心服務模式和策略的共識，或是擬定中心整體經營方向與計畫，提升服務品質。只是，團體督導的頻率依不同中心而有所差異，有的一個月一次、二個月一次，或是一季一次。每一個縣市或是中心團體督導的樣態不一，主要是牽涉到對於團體督導的定位，不過團體督導原則上是由中心督導者自己帶領，但有時是邀請外部老師帶領。至於，主題內容是以專業知能為主，有時則會安排身心調適或抒

壓主題。

### 三、透過外部督導，補強專業知能

在社福中心的督導者，是被期待同時可以發揮行政、教育、支持的功能，但是事實上因為社福中心強化社會安全網計畫推動，不論是原有家庭福利服務轉型或是新設置的社福中心，都必須適應新的福利輸送系統與工作模式，行政工作基本上占據督導不少的時間，再加上脆弱家庭服務是一個新的服務人口群概念，涉及六種家庭脆弱面向需求（含經濟陷入困境、家庭支持功能暫時性的失去功能、家庭關係衝突或疏離、兒少發展不利處境、家庭成員有不利處境、個人生活適應困難），對於督導者們也是一種挑戰。故，基本上各縣市都有安排外部督導，分享專業知能，強化中心社工員的專業服務量能。外部督導方式，多數以實務主題團體討論（如社區工作、家庭工作模式等）、個案研討、專業知能教授，但是也有極少數的外部督導提供社工員的個別督導。另外，比較特別的是，每一中心所聘任的外部督導者多數不固定，依照中心社工員的需求而調整，有的是一年換一個外聘督導老師，有的是一年多個輪流。不過，有督導者曾提到，因為他們外部督導部分，有些老師已經督導多年，所以也在思考，有沒有其他的轉換與修正。因此，外部督導的規劃要如何搭配內部督導，才能使督導機制更

完善，發揮其預期效益，各縣市政府備受考驗。

### 四、辦理跨中心的聯合督導，促進中心間社工員的熟悉感

因為是依照人口數（15-20萬人設1中心）、行政區（鄉鎮市區）或跨鄉鎮市區（警察分局區）來設置社福中心，故每一個縣市的社福中心數量不同，有需要設置16個中心的縣市，也有僅需設置1個中心。對於社福中心數量較多的縣市，為提高各中心對服務流程、處遇方式的共識，以及促進跨中心的合作與經驗分享，縣市政府會安排跨中心或是跨區的聯合督導。由於，跨中心的聯合督導人數較多，提供較多的行政指導與專業指導，彼此討論的機會較少。不過，也因為有跨中心或是跨區聯合督導的安排，也促進跨中心案件合作的共識。至於頻率，是低於中心的團體督導。

### 五、利用同儕督導方式，由資深社工員帶領新進社工員

為使新進社工員可以快速了解與熟悉公部門的工作流程和規定，以及個案服務工作，當社福中心有資深社工員時，就會利用同儕督導，提供相關的教導、經驗傳承，類似學長姐的制度。督導的內容基本上偏重在一些行政工作，表單填寫、公文的簽核等，其優點是使新進社工員藉由一

對一的帶領，工作可以盡快上手，並且可以得到來自同事的情緒支持。不過，要進行同儕督導，需要一個條件存在，就是中心有資深的社工員；另外，目前社福中心的同儕督導方屬補充性、階段性。

## 六、少數縣市政府為督導提供外督，強化督導能量

由於，社福中心脆弱家庭服務與工作模式，對於督導者而言仍在熟悉中，尤其是在強調以家庭為中心與以社區為基礎之服務模式，強調在地資源的開發與整合；另外，加上有些縣市政府的新手督導者人數不少，仍在熟悉督導的工作角色與督導內涵。所以，有些縣市政府除了科長、總督導針對中心督導者提供相關的督導之外，也會聘任外督老師，定期為中心督導提供督導。督導方式，通常是以團體討論進行，強化督導知能與服務模式的共識，以及情緒支持。

## 七、即時的個案討論是常見督導方式、廣義的督導機制包括中心會議與教育訓練

脆弱家庭服務是社福中心的主要服務項目，因為脆弱家庭需求面向多元，涉及的法規、與不同單位的合作，社工員經常需要與督導討論個案的處遇服務。所以，督導者為能協助社工員有更適當的處遇計畫，除了透過固定的個別督導、團體督

導、服務紀錄的回饋之外，與社工員即時的個案討論是常見督導方式。另外，有些縣市政府認為定期進行的中心會議與教育訓練，也是社工員了解行政工作與增進工作知能之管道，使社工員更清楚自己的工作角色、發揮最佳的工作效能，故將中心會議與相關教育訓練也納入廣義的督導機制中。

由上述可知，目前社福中心督導機制，在合理的督導人力比，以及督導者可以快速到位之後，整體的督導機制設計與運作是具有一定的規格與成熟度，能夠協助員工具有能力勝任且有效的執行他們的工作，並且監督確保提供社工員的服務品質。不過，督導機制是否發揮效果，未來還必須就受督導社工員、服務對象的觀點與感受進一步評估。

## 參、社福中心督導機制面臨的挑戰

督導在組織脈絡與更廣的社會脈絡下進行，是高度的集體互動，故督導機制運作效益是受到多方因素的影響。才推動約二年多的「強化社會安全網計畫」，服務系統的整合仍持續建置或是滾動、社福中心多元化的服務項目、快速增設的社福中心數量、擴充的社工員與督導者人數等，對於社福中心督導機制的運作，確實帶來一些挑戰。筆者透過走訪6個縣市的觀察

筆記，提出一些現階段社福中心督導機制面臨的挑戰。

## 一、新手社工員為數不少

為能夠協助家庭築起安全網，「強化社會安全網計畫」的精進作為之一是，普設社福中心，目標數量是154個（衛生福利部，2018）。所以，在3年內要逐年增聘社工員，依照「強化社會安全網計畫」目標值是1,009人。由於，社福中心社工員的聘用資格並沒有要求有工作經驗，應屆畢業生是主要的社工人力來源。另外，社福中心社工員的支薪標準是低於保護性社工員，但是服務脆弱家庭的人身安全風險不亞於保護性社工員的情況下，有些社工員累積2年的實務年資之後，就會有生涯轉換，導致社福中心經常需要招聘新的社工員。再加上，中央社福中心脆弱家庭社工訓練的制度尚未完備，使新手社工員尚位受過訓練，就上線提供服務。在此情境下，目前社福中心社工員有為數不少的畢業之新鮮人，其處遇服務及專業知能技巧相對欠缺，需要督導者投入更多的關注與協助。故，不斷的訓練新手社工員，對於督導機制與督導者而言，是一個不小的承擔。

## 二、新手督導者上線，沒有機會獲得適當的訓練

因為，督導者要承擔的角色與職務，

是有別於社工員，故一位資深或是優秀的社工員，不見得就是一位稱職的督導。要成為一位稱職的督導，除了要有足夠的相關專業知能之外，還必須具備督導的知能、溝通協調、計畫與管理等能力。隨著社福中心普設，督導者人力的需求也隨之增加。故，有不少的新手督導者加入社福中心督導的行列。有些新手督導者可能是從社福中心或是其他單位社工員直接被提拔為督導者；有些是自己轉換生涯跑道，自己投履歷來應徵督導，但是之前沒有擔任過督導者。因此，有些新手督導者曾表示，因為自己是從原單位的社工員直升當督導，在與社工員互動或帶領這個部分，其實有困難；或者是自己其實沒有做督導的準備，沒有上過任何的督導培力相關課程，所以只能硬著頭皮，按著過去被督導的經驗，來督導中心的社工員；或者是因為當督導前沒有接受過任何的培訓（含心理預備或督導技巧學習），當上督導職時，自己必須花一些時間熟悉督導職務工作，因此對於中心社工員提出的問題較無法適時的回應。故，新手督導者在沒有相關的準備之下，必須同時對社工員與服務對象擔負責任的責任，是一個相當大的考驗。

## 三、行政工作占據部分督導者的多數時間

社福中心督導的工作項目與負擔的角色，各縣市政府之間存有差異。行政或

是人力資源較具規模的縣市政府，會安排人力協助處理中心的行政工作，但有些縣市政府因行政或是人力資源較有限，督導必須負擔不少的行政工作，包括服務方案採購、工程興建等。就有些督導者表示，在他們社福中心目前沒有配置行政人力，督導者都還要負擔一些行政的事務，也因為行政工作比較繁瑣，占用他們的時間與心力，沒有辦法立即回應社工員在工作上遇到的困難與需要的協助；因中心督導者也是一個中心的主管，必須參加局處的會議、網絡協調會議、公文處理，或是一些臨時交辦突發性的行政工作，而打亂或是常壓縮到督導們在社工員個案管理上的一些時間。所以，雖然社福中心督導者是被期待同時發揮行政、教育、支持之功能，但是行政工作占據部分督導者的多數時間，使其在教育與支持方面較無法發揮其預期功能。

#### **四、脆弱家庭需求涉及多面向，且社福中心工作模式尚在建立中**

在「強化社會安全網計畫」（107-109年），清楚的規範社福中心主要的服務對象是以脆弱家庭為主。所謂「脆弱家庭」是包括六大需求面向，含家庭經濟陷困、家庭支持系統變化、家庭關係衝突或疏離、兒少發展不利處境、家庭成員有不利處境、個人生活適應困難等。因此，無論在服務對象人口群或是要解決的問題

都相當多元，涉及法規涵蓋的範疇也相當廣；再加上是強調「以家庭為中心的整合服務」脆弱家庭處遇策略，脆弱家庭之服務輸送，一再的挑戰督導者的實務專業知識，以及與相關網絡合作的溝通協調能力。有些督導者曾提到，脆弱家庭的需求與問題相當多元，涉及經濟到精神醫療照顧，從兒童到老人照顧等，對於剛擔任社福中心的督導而言，挑戰高，因為專業知識不足無法因應社工員的提問，自己需要不斷精進；另外，脆弱家庭的問題與需求，在以家庭為中心的工作模式下，必須投入高度的心力，做一個橫向的連結。此外，社福中心工作模式尚在建立中，包括脆弱家庭的界定、服務表單與紀錄、資訊化系統、資源網絡合作機制等，皆在滾動式修正中，所以督導者也必須適時的調整或是修正社福中心的工作模式。因此，脆弱家庭的服務系統設計、社福中心的工作模式，都考驗著督導者的能量。換言之，要成為一位適任的社福中心督導者，相當不容易。

#### **五、部分縣市政府的督導者缺乏持續的督導，使其能量受到限制**

社福中心督導者必須協助社工員發揮最佳工作能力，提供需求多元化的脆弱家庭適當的服務，以及確保社福中心在社會安全網的服務系統中功能實踐與服務品質到位，再加上社福中心的工作項目與模式

仍在滾動修正或調整中。所以，督導要有持續足夠的能量，才能夠完成被賦予的任務與責任。因此，督導者也必須被督導，但是有些縣市政府則沒有此規劃。有些督導者提到，不僅社工員需要被充權，督導也需要被充權，可是在他們所屬縣市政府沒有針對督導者設計的督導機制，使他們的督導能量無法持續強化，所以希望社工督導的充權是可以被重視；或是當督導者之後，對他們的期待變高了，內心會有擔心自己是不是可以達到他人的期待，以及對自己所做的決策有不確定感。故，社福中心督導者也需要穩定的被督導，協助他們覺察、持續強化其本身能量，才能有機會提供社工員適當的督導協助；反之，督導角色功能則無法充分發揮。

雖然，目前社福中心的督導機制可以提供社工員在工作上適當的協助，不過由上述可知，仍有客觀因素對督導機制運作造成挑戰，其中包括了社福中心服務項目與服務對象的多元、輸送系統的穩定性與成熟度、行政人員的配置、社工員的聘用資格、督導者本身的能量等。這些客觀因素，有些需要政策的調整、有些需要時間，眼前可以快速調整的部分，似乎是有系統、持續的協助社福中心督導來強化其能量。當然，也因為督導者能量被視為影響督導機制有效運作關鍵因素之一。因此，接下來，進一步討論社福中心督導者的培力需求。

## 肆、社福中心督導者的培力需求

影響督導機制有效運作之因素不少，包括所屬單位組織完整度、人力資源、經費、業務複雜度、員工背景、督導者能力等；其中，督導者被視關鍵因素之一。因為，社福中心督導者被賦予要承擔對社工員與服務對象的責信之責任，實踐社福中心在社會安全網的服務輸送之效益，督導不只是需要成為高度勝任的直接服務者，還必須是個有效的管理者、資源開發與整合者（Itzhaky, 2000），以及溝通協調者。由於，對於督導者的培力與訓練，對他們督導效能有極大的幫助。所以，社福中心督導者本身也相當關心督導培力的議題，同時在訪視會議中也勇於分享自己的想法。本文有關社福中心督導者的培力需求討論資料來源有二，一是筆者訪視6個縣市的觀察筆記，二是筆者在109年8月針對社福中心督導者所進行的「社會福利服務中心的督導者工作現況之調查」部份問卷調查結果—未來幾年社福中心督導者所期待的督導培力需求。會進行此問卷調查，是因為在6個縣市的訪視會議中，沒有足夠的時間細部討論此議題，並且目前又沒有相關的統計或是研究報告，但是又深覺此議題相當重要。問卷內容除了參考相關文獻擬定（戴世玫、林沂儒、呂南青，2018；沈慶鴻、賴乃榕，2013；許韶玲、蔡秀玲，2007；衛生福利部，

2018），也邀請2位專家學者進行內容效度檢核，進行修正。填答問卷者是目前在線上服務的社福中心督導，問卷是採線上填寫。截止109年8月31日止，共回收105份問卷，約占社福中心整體督導人數的八成左右。根據上述兩部分的資料來源，將從建置完善督導者培力制度、已線上督導者的訓練需求內容，兩方面進行社福中心督導者的培力需求之討論。

### 一、建置完善督導者培力制度

社福中心督導者，若要發揮其被賦予的角色功能，督導培力制度建置有其必要。依照督導者的培力階段，基本上可以分成三個部分：（一）督導者的儲備、（二）新手督導者的訓練、（三）已在線上督導者的定期督導與訓練。督導者的儲備，主要的重點是協助儲備督導者評估自己是否合適擔任督導者，以及擔任督導前需要強化的能力，包括專業知能的強化、督導知能的學習等。新手督導者的訓練，主要重點是協助新手督導者，演練督導技能，包括擬定社工員的督導計畫、執行個別督導、帶領團體督導與個案研討、批閱個案紀錄等。已在線上督導者的定期評估，主要重點是對專業新知的學習、團隊領導力的訓練、危機事件的處理、網絡合作與協調、在地資源開發與管理，以及督導者本身的自我覺察能力等。有督導者就提到，希望在督導培力過程中，可以協助

督導者提高本身的自我覺察，因為督導者的自我覺察，可以讓督導者關注自己在督導關係的我，以及讓自己在督導關係中不要受太多自己價值觀及情感轉移等影響。

有關督導者培力的責任，依培力的階段中央與縣市政府應有分工。例如，督導者的儲備是以中央政府為主，有督導者就呼籲，希望中央政府可以正視督導培力，超前佈署，在儲備督導部分可以更有計畫與步驟，讓有潛力的社工員先了解自己擔任督導者的可能與未來發展，如此有助於督導制度的健全。新手督導者訓練，則是中央政府為主，縣市政府為輔，因為對於社會安全網政策、社福中心的任務與工作模式、督導者的角色與職責，期待全國可以有共識，但考量部分因地制宜之需要，部分可由縣市政府自行訓練。已在線上督導者的定期督導與訓練，則是縣市政府為主，中央政府為輔，縣市政府可依照轄內督導者的需求來發展自己的培訓特色。

至於，辦理的方式，期待縣市政府可以給予社福中心的督導者定期督導機制，以個別或是團體督導方式進行；對於中央的建議，期待督導者的訓練是以工作坊來進行，促進參與者有更多的討論與交流，有督導者曾提出建議，督導者訓練不要坐在講堂前聽老師怎麼講，成員彼此之間沒有交流，而是期待像是一些工作坊方式，可以讓不同縣市的督導相互交流、相



互支持。或者是可以辦理成果發表會，讓縣市看見、分享大家工作方式與成果。

## 二、已線上督導者的訓練需求內容

目前在線上的督導者，期待自己更有能量來協助社工員發揮工作能力，提升相關的專業知能，提供適當的處遇服務。在走訪6個縣市時，在有限的時間內，有督導者提到，希望中央針對社福中心督導者亦能開放保護性專業訓練課程，以提升社福中心督導之保護性業務知能。因為脆弱家庭「兒少發展不利處境」之需求面向，可能又是屬於兒童少年保護服務之範疇，所以現行脆弱家庭及危機家庭有些模糊地帶，社福中心督導缺乏保護性實務經驗，在溝通上處於資訊不對等狀態，較難維護個案之權益，無法使個案於應有之服務體系進行服務。在109年3月25日社家署修正的「社會福利服務中心社會工作（督導）員分級訓練實施計畫」核心課程（Level 2）已經將「兒少保護結構化決策模式（SDM）之認識」納入，上課時數2個小時。這樣的課程主題與時數是否足夠，需要進一步評估。

至於，其他需要的培力訓練課程內容，在走訪6個縣市時無足夠的時間進行討論。故在，109年8月針對社福中心督導者進行一次的調查，了解他們對於培力訓練課程內容的詳細需求。截止109年8月31日止，共回收105份有效問卷。在

105個研究樣本的個人基本資料部分，男性約二成七（28人，26.70%），女性約七成三（77人，73.30%）；年齡於27歲至59歲的範圍中，其中以「30歲以上至39歲（含）」為最多（55人，52.90%）；教育程度以「大專院校教育」為最多（80人，76.20%）；有七成領有社會師證照（76人，72.40%），有二成為公職社工師（22人，21.00%）。在擔任督導者前的社會工作年資，以「8年以上至10年（含）」為最多（22人，21.00%），且有六成過去為社福中心的社工員（71人，67.60%），有六成是從社福中心社工員直接升為督導者（63人，60.00%）。另外，有八成（85人，81.00%）在社福中心擔任督導者是他們第一次擔任督導者；擔任督導者的年數，約六成（62人，59.00%）是「0年至2年（含）」；並且約有七成（73人，69.50%）接受過社會安全網訓練（Level 1）、約有五成（50人，47.60%）接受過社會安全網訓練（Level 2，含3門的督導必修課程），以及約有六成六（70人，66.70%）曾接受過所屬縣市政府安排之督導培訓課程、約有三成（31人，29.50%）曾參與過其他單位辦理之督導培訓課程。

問卷中有關需要的培力訓練課程，主要分成兩部分，第一部份是機構組織體系與服務，第二部份是督導專業知能與技巧。結果發現如下：

### （一）機構組織體系與服務

在機構組織體系與服務方面共有9個題項，除了「社會安全網計畫之重要內容」、「社會福利服務中心組織與運作」，社福中心督導表示需要或是非常需要比例分別是占79.10%、82.00%之外，其他7個題項表示需要或是非常需要的比例皆高達九成以上，其中又以「資源開發（含社區、民間團體的培力）」及「資源整合平臺的建置」之比例為最高（101人，96.20%），其次依序為「脆弱家庭的服務方案設計與執行（含評估）」（98人，93.30%）、「以家庭為中心的工作方法」及「社福中心的社會行銷與館舍經營」，皆為（97人，92.40%）（詳如表1）。

### （二）督導專業知能與技巧

在督導專業知能與技巧方面共有9個題項，除了「社工督導之功能、角色與任務」、「執行個案研討」及「執行網絡會議」，社福中心督導表示需要或是非常需要比例僅有八成左右之外，其他6個題項表示需要或是非常需要的比例皆有九成以上，其中以「危機處理」、「社工情緒管理與壓力調適」之比例為最高（101人，96.20%），其次依序「執行團體督導」（100人，95.20%）、「社工督導關係之建立—溝通、協調、權力關係」（99人，

94.20%）。

由上述可知，目前在線上的社福中心督導者，對於訓練的需求是高。在機構組織體系與服務方面，尤其是在社福中心社會安全網計畫中被強調的工作模式—「以家庭為核心、社區為基礎」之相關課程。雖然，有類似的課程是被含括在「社會福利服務中心社會工作（督導）員分級訓練實施計畫」共通課程（Level 1）、核心課程（Level 2），如「資源開發（含社區、民間團體的培力）」、「資源整合平臺的建置」，但是一方面不是所有的研究樣本都已經完成共通課程（Level 1）、核心課程（Level 2），另一方面這些的主題似乎不是靠一次的上課就足夠，而是必須多次的演練與討論，以及在實務現場操作過後再進一步的討論。至於，督導專業知能與技巧方面，在現階段的「社會福利服務中心社會工作（督導）員分級訓練實施計畫」甚少著墨，可能考量督導者訓練應該回歸縣市政府，所以僅有一門課程「社會工作傳承與領導技巧」的規劃。然而，這樣的思維似乎與縣市政府有所落差。所以，研究樣本期待規劃更多有關督導專業知能與技巧之訓練，尤其是「危機處理」、「社工情緒管理與壓力調適」。

表 1 機構組織體系與服務 (n=105)

問項	需要程度 人數	非常 不需要 人數 (%)	不需要 人數 (%)	需要 人數 (%)	非常需要 人數 (%)	需要及 非常需要 累加 人數 (%)
社會安全網計畫之重要內容		2 (1.90)	20 (19.00)	64 (61.00)	19 (18.10)	83 (79.10)
社會福利服務中心組織與運作		0 (0.00)	19 (18.10)	64 (61.00)	22 (21.00)	86 (82.00)
脆弱家庭類型與需求		1 (1.00)	12 (11.40)	60 (57.10)	32 (30.50)	92 (87.60)
以家庭為中心的工作方法		1 (1.00)	7 (6.70)	52 (49.50)	45 (42.90)	97 (92.40)
團體工作的設計與帶領		1 (1.00)	10 (9.50)	71 (67.60)	23 (21.90)	94 (89.50)
脆弱家庭的服務方案設計與執行 (含評估)		1 (1.00)	6 (5.70)	57 (54.30)	41 (39.00)	98 (93.30)
資源開發 (含社區、民間團體的 培力)		0 (0.00)	4 (3.80)	63 (60.00)	38 (36.20)	101 (96.20)
資源整合平臺的建置		0 (0.00)	4 (3.80)	59 (56.20)	42 (40.00)	101 (96.20)
社福中心的社會行銷與館舍經營		0 (0.00)	8 (7.60)	66 (62.90)	31 (29.50)	97 (92.40)

表 2 督導專業知能與技巧 (n=105)

問項	需要程度 人數	非常 不需要 人數 (%)	不需要 人數 (%)	需要 人數 (%)	非常需要 人數 (%)	需要及 非常需要 累加 人數 (%)
社工督導之功能、角色與任務		0 (0.00)	18 (17.10)	55 (52.40)	32 (30.50)	87 (82.90)

問項	需要程度 人數	非常 不需要 人數 (%)	不需要 人數 (%)	需要 人數 (%)	非常需要 人數 (%)	需要及 非常需要 累加 人數 (%)
社工督導關係之建立—溝通、協調、權力關係		0 (0.00)	6 (5.70)	60 (57.10)	39 (37.10)	99 (94.20)
執行個別督導		0 (0.00)	9 (8.0)	62 (59.00)	34 (32.40)	96 (91.40)
執行團體督導		0 (0.00)	5 (4.80)	65 (61.90)	35 (33.30)	100 (95.20)
執行個案研討		0 (0.00)	16 (15.20)	56 (53.30)	33 (31.40)	89 (84.70)
執行網絡會議		0 (0.00)	14 (13.30)	52 (49.50)	39 (37.10)	91 (86.60)
工作團隊經營		0 (0.00)	7 (6.70)	51 (48.60)	47 (44.80)	98 (93.40)
危機處理		0 (0.00)	4 (3.80)	51 (48.60)	50 (47.60)	101 (96.20)
社工情緒管理與壓力調適		0 (0.00)	4 (3.80)	45 (42.90)	56 (53.30)	101 (96.20)

## 伍、結語

社福中心的督導機制，不僅是確保服務品質的策略，以「人為中心」規律性督導也是每一個社工員與督導者應獲得的權利與資源。以脆弱家庭為服務主體的社福中心，在「強化社會安全網計畫」（107-109年）才開始普設，也才開始逐漸形成服務系統與工作模式，在此過程中有相當多的社工員、督導者加入工作行列，尤其

有不少的新手社工員、督導者加入。基本上，經過約二年多的時間，社福中心的督導機制已具有一定的規模與完整度，雖然其中受到一些客觀因素的限制而有一些挑戰，但督導者仍積極提供社工員必要的協助。不過，即將進入「強化社會安全網計畫」第二期，實有必要在反思現有督導機制之相關議題，使其能發揮預期的功能與效益。

根據筆者訪視6個縣市時，現場工作

者的討論，以及針對問卷調查結果，若要使現有的督導機制可以更完善與落實，建議中央與縣市政府一起合作，完成眼前可以先著手的幾項工作。第一，透過中央與縣市政府的合作，完成建置完善督導者培力制度，包括督導者的儲備、新手督導者的訓練、已在線上督導者的定期督導與訓練等三階段的培力規劃，尤其在社福中心中新手督導者的培力更應該被關注。第二，中央與縣市政府應定期檢視現階段督導機制之效能，包括從社工員與服務對象的視野，以及定期評估社工員與督導者的培力需求。第三，縣市政府針對已上線的督導，提供穩定的個別督導或是團體督導，協助其持續督導之能量。第四，檢視現階段「社會福利服務中心社會工作（督

導）員分級訓練實施計畫」落實度，規範工作人員應在就職後3-6個月完成共通課程（Level 1）、核心課程（Level 2），並且重新調整訓練的方式；以及個別規劃督導者的訓練計畫。第五，根據督導者的培力需求，多舉辦主題式的全國工作坊，讓督導者有更多的討論與交流，深化督導的實務知能。總之，「督導機制」牽動著社福中心在社會安全網服務輸送系統的角色功能，值得更多的關注與投資。

（本文作者：趙善如為屏東科技大學社會工作系教授；彭淑華為實踐大學社會工作學系教授）

**關鍵詞：**社會安全網、督導培力、培力需求

## 參考文獻

- 沈慶鴻、賴乃榕（2013）。〈從「社工」到「督導」：新手社工督導角色轉換之研究——以婚暴防治為例〉，《中華心理衛生學刊》26（2）。頁215-248。
- B. Allan & B. Iain著，郭玲妃、江盈誼、鄭惠娟、李宏文、陳彥竹、林鐘淑敏、林秀芬、張瓊勻、黃毓芬譯（2000）。《社工督導》。臺北：學富文化。
- 衛生福利部（2018）。《強化社會安全網計畫（核定本）》。
- 鄭麗珍（2006）。〈家暴社工的處境與問題〉，《性別平等教育月刊》37。頁12-18。
- Kadushin, A. (1992). *Supervision in Social Work*(3rd edn). New York: Columbia University Press.
- Itzhaky, H. (2000). The secret in supervision: an integral part of the social worker's professional development. *The Journal of Contemporary Human Services: Families in Society*, 81(5), pp. 529-537.