

「看見優勢與連結」 ——以團隊決策模式在安置個案的 實踐與應用

劉益昌、陳思涵、侯淑茹

壹、前言

2014年9月筆者隨中央一同前往美國參訪保護性社會工作實務，在過程中偶然看到一間會議室擺上了許多桌牌，經瞭解此會議場地即美國在面對兒少保護個案進行家外安置決策、轉換安置處所、家庭重聚決定等實務工作會採取所謂的團隊決策模式（Team Decision-Making, TDM），用以納入家庭成員、過去或現在曾提供或接觸家庭的社區網絡資源，以及相關的專業人士等聚在一起共同討論最符合兒少最佳利益、永續關係與福祉的照顧及服務提供。

乍聽並對照臺灣當下實務現況，姑且不管可行性或結果如何，光是這種納入家庭成員以及家庭重要他人一起討論的做法就覺得充滿了無限可能，對照臺灣實務仍多以病理觀點歸因貶抑父母為施虐者，處

遇決策思維主以政府專業霸權並要求家庭順服配合，致父母／照顧者僅能迫於接受此專業規範或評估之決策與處遇計畫，專業工作關係未能產生信任與合作。

從事兒童及少年保護社會工作不易，而面對兒少保護安置處遇的家庭重聚服務尤難，根據衛生福利部，2019年兒少保護通報調查處理案件數從39,009件增加至2022年的46,859件，又2022年全國在案處遇中之兒少保護個案數計有26,850案，分別為家庭維繫案件數22,093案、家庭重聚個案數4,552案和安置返家追蹤個案數205案，顯見當中有近17.7%的案件為或曾為兒少保護安置的案件（衛生福利部統計處，2023a；衛生福利部統計處，2023b）。在兒少保護案件通報調查數仍呈現上升趨勢情況，又安置兒少之家庭重聚個案一直是政府部門兒少保護社工責無旁貸的重任，故臺中市家防中心自2014年

底開始迄今即嘗試以美國團隊決策模式會議為藍圖，並建構臺灣本土家庭團隊決策模式於兒少保護安置個案之評估與處遇，實踐家庭參與兒少安置處遇之決策，藉由更貼近家庭系統脈絡與文化適切性來賦權家庭，讓家庭聲音可被聽見，並運用家庭延伸親屬與社區資源以減少不必要的安置、縮短兒少安置返家期程或聚焦兒少安置處遇服務之共識。

貳、從國外經驗發展臺中本土化的家庭團隊決策模式

一、家庭團隊會議模式的發展

家庭團隊會議（Family Group Conference, FGC）的概念與模式，最早起源於紐西蘭於1989年制定《兒童、少年與家庭法案》（*The Children, Young Persons and Their Families Act*），該法案制定的脈絡背景有二項主因：首先視家庭為最主要的兒童照顧和安全守護者的觀點，取代過去政府傳統父權式的兒童福利體系來介入家庭。其次用以回應當時原住民毛利人族群在兒少保護安置或司法體制上被忽視的文化脈絡（Lupton & Nixon, 1999; Oslon, 2009）。因為紐西蘭政府發現在兒少保護服務系統中存在著高比例的毛利人，而其背後所隱含的即是制度式的種族歧視，政府提供兒童保護服務的同時，卻忽略了毛利人的大家庭文化及傳統社區部

落有共同照顧每個家庭孩子的責任，並解決社區內任何發生的議題，所以毛利人兒少過去在面對司法審理與安置決策時其部落與文化脈絡經常是被排除忽視的。故紐西蘭透過上述法案的制定，成為第一個以法律保障兒少安置與司法案件應經過家族、部落參與討論與決策機制的國家（黃瑞杉，2022）。在尊重家庭既有文化與價值觀下，讓家庭、兒少及其延伸親屬、社區資源能夠參與並做出符合家庭與兒少最佳利益的決策。

爾後世界各國如澳洲、美國、愛爾蘭、英國等也多以紐西蘭的家庭團隊會議（FGC）模式為基礎，發展符合自己國家與在地文化脈絡的實施模式。其中1992年美國安妮凱西基金會（Annie E. Casey Foundation, AECF）推展的家連家計畫方案（Family to Family Initiatives）採行的團隊決策模式同在實踐家庭和社區於兒少保護服務的參與，以減少不必要的安置，或避免受安置兒少面臨一再轉換安置處所，並肯定親屬安置方式係兒少面臨家外安置時是一個優先選擇的良好資源（黃瑞杉等人，2017；Crea, 2007）。

二、融合家庭參與及團隊合作的兒少保護工作

在兒童福利的實踐上，政府與家庭之間的互動關係發生了重大變化，家庭已從過往被政府機構忽略排除的角色，轉變為

決策制定的重要合作夥伴（Crea & Berzin, 2009）。家庭參與是逐漸被認同有效的兒童福利實務，藉由家庭參與讓兒少安置決策或服務計畫能納入家庭自身與熟知家庭的延伸親屬、社區資源等意見與想法，將家庭視為自身需求的解決專家，並透過多元觀點兼顧風險因子與保護因子做出平衡式決策模式，避免過往僅由社工或督導單一專業觀點，偏重風險因子辨識及先入為主認定家庭已傷害兒少且未能提供妥適照顧與保護下而做出過度安置的決策。另透過熟悉家庭的延伸親屬或社區資源可以在具時間調查壓力下獲得最大量資訊與澄清交流，同時也將有助於參與討論的所有團隊成員共同承擔決策責任與風險，聚焦可維護兒少安全之策略，形成團隊合作與採取後續之行動。

Crea與Berzin（2009）指出不同模式的**家庭參與團隊決策模式**，其共同元素均包括：

- （一）以優勢觀點為基礎，並憑藉家庭的優勢開展合作與改變。
- （二）決策過程以家庭為中心，展現對家庭的尊重，並極大化親屬與社區資源的參與才能做出最高質量的決策。
- （三）家庭成員充分表達意見與交流是會議實施的核心，而會議中產生的決策共識或計畫必須經由機構專業人員確認。

（四）皆由訓練有素的主持人或協調員引導和促進會議的進行。

三、臺中市團隊決策模式會議執行及流程（圖1）

（一）臺中市家防中心目前運用團隊決策模式會議召開之時機

1. 安置決策時：例如，兒少安置與否決定、安置地點轉換或結束安置時。
2. 訂定處遇計畫：處遇成效停滯未有進展時，召開會議以訂定適宜處遇計畫及時間架構表。
3. 其他涉及個案重大權益：停止親權告知、安置中兒少須進行手術醫療同意書簽署等。

（二）團隊決策會議階段

1. 會議前階段

- （1）籌備布局：確認會議發動時機與必要性、告知家庭召開會議、尋親、家庭優勢與資源盤點、會議時間及地點。
- （2）會前會準備：主持人藉由會前會確認出席會議之家庭成員、兒少、延伸親屬、社區資源與專業人士名單，瞭解案情、討論處遇內容及會議方向、模擬會議情境可能突發狀況等，此階段準備及討論將關乎正式會

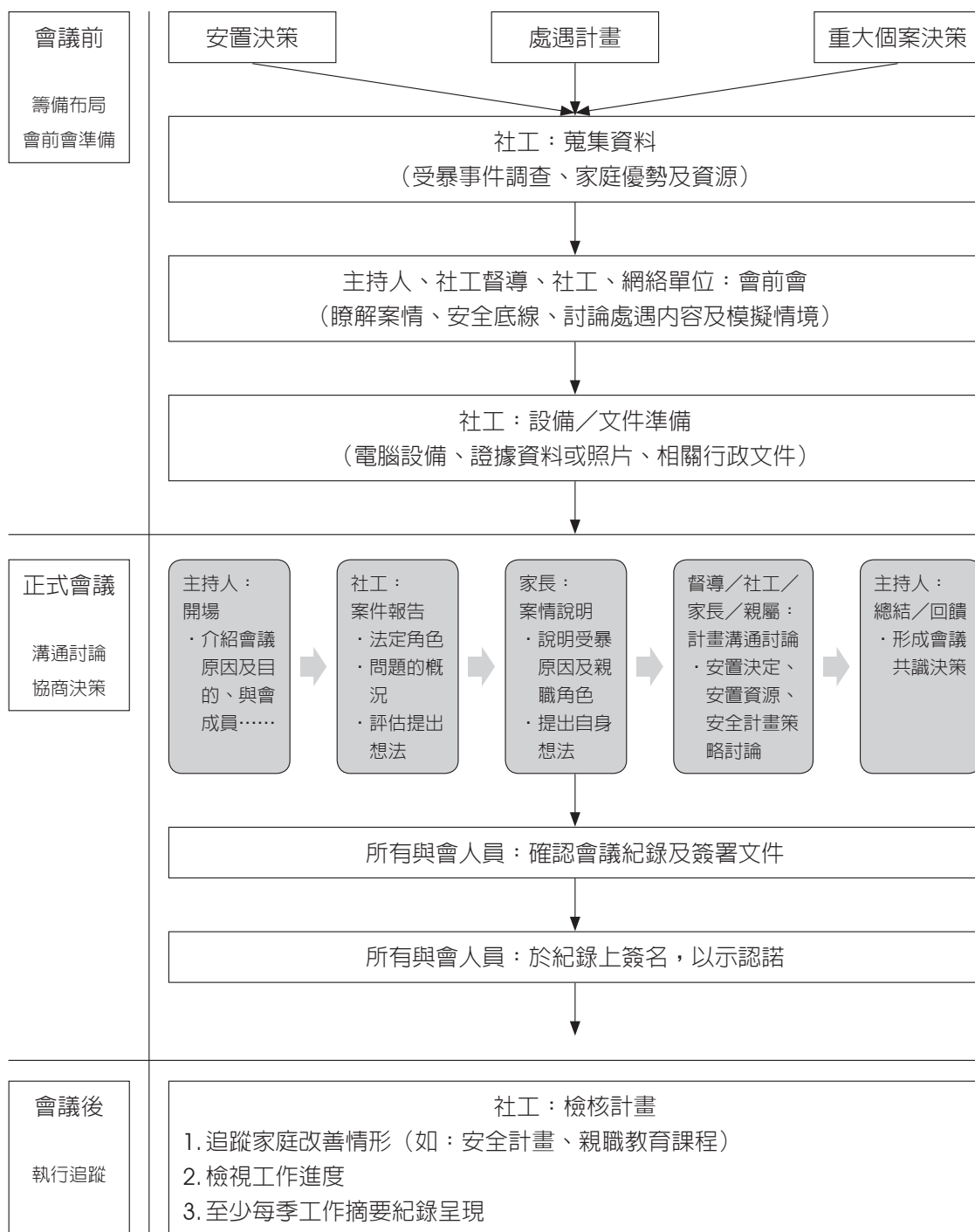


圖 1 臺中市團隊決策模式會議執行流程

資料來源：臺中市家庭暴力及性侵害防治中心 (2016)。

議進行順暢與能否產生合作共識。

2. 正式會議階段

(1) 溝通討論：主持人開場並說明會議目標與建立規則、社工員與社工督導說明召開會議目的之調查或處遇資訊、主持人引導參與會議成員分享資訊與對話討論。

(2) 協商決策：主持人協助會議成員形成討論共識與決策、製作會議記錄。

3. 會議後階段

執行追蹤，檢核會議決議事項、定期追蹤工作進度與評估家庭改善情形。

參、臺中市執行團隊決策模式實務分享

本文接下來將以筆者三人共同經驗臺中市團隊決策模式會議小龍的案例之經驗回顧與自我敘述做為案例探討的文本。

一、小龍的案例故事

八歲的小龍因為拿取爸爸手機儲值8,000元玩線上遊戲，爸爸獲悉於酒醉時持衣架責打小龍，導致小龍背部、臀部及腿部大面積瘀青，並持菜刀作勢放小龍的右手腕上揚言砍掉，小龍稱很害怕爸爸當時生氣的模樣。媽媽案發當下有出聲制止

爸爸，但爸爸未能克制持續責打，媽媽於事後協助小龍擦藥。

社工受理案件後先至學校訪視小龍，觀察小龍傷勢比通報單所附照片影像更為嚴重感到驚訝，然聯繫爸媽至派出所，兩人皆認為小龍犯錯還說謊不承認，且家中經濟不佳，卻因小龍一時享樂而影響後續全家生活，爸媽皆認為管教有理由且是合理管教，過程並大聲質問社工：「小孩不能打嗎？」社工聯繫阿嬤期待可維護小龍安全，然阿嬤亦同意爸爸責打管教做錯事的小龍，也說出：

不然社工你告訴我，小孩要怎麼管才可以？他一個人花了那麼多錢，我這個兒子生活也不是那麼好過！

就在爸媽與阿嬤皆無法理解與聚焦小龍所受的嚴重傷勢與內心害怕時，社工最終作出了保護安置小龍的決定。

二、保護安置後的工作衝突與僵局期

時至今日儘管有著《兒童及少年福利與權益保障法》（2003／2021）明定兒少權益與政府依法介入保護兒少之規範，以及協助兒保社工調查案件蒐集資訊過程中透過結構化決策模式評估工具（Structured Decision-Making Model, SDM）進行整合思考與決策判斷，然面對兒少被帶離安置，家庭懷疑與不滿的情緒會認為是社工一個人決定一切、社工不聽解釋、被社工冠上家暴兒虐的標籤，一

切似乎都已無法證明或讓社工相信他們是愛孩子或是有能力好好照顧保護孩子。面對兒少遭受安置，家長當下最直接宣洩憤怒情緒或解讀兒少被帶走安置的原因即是歸因怪罪社工個人，包含後續隨之的投訴與陳情舉動，但因著如此非理性溝通又更加讓社工相信家長毫無改變動機，如此惡性循環互不信任彼此。

爸媽一聽到安置馬上起身到我面前激動大罵，當下完全聽不下任何的解釋，爸爸友人也在旁煽風點火，認為我拆散人家的家庭，我能做的也只是盡力安撫爸媽的情緒，但爸媽也只是丟下小龍衣服跟健保卡都不會給我們的話語，並說要去投訴我後便離開警察局。

過往曾聽到或接觸許多實務案例，在兒保社工安置兒少後，家長與小龍爸媽感受到的一樣往往是不被理解、負面標籤多過於教養上的肯定與用心，因失落與高漲情緒與社工陷入僵化關係或緊張衝突期，甚者時間長達數個月，倘社工與家長的專業工作關係是如此斷裂沒有交集，甚至無法對話，那又要如何提供家庭協助、家長改變，以及兒少返家重聚呢？

隔天一早便接到爸爸投訴我的多封信件，裡面指控著我因一己之見及個人情緒將小龍安置，在忙著處理安置行政相關流程時又接到這些陳情讓我的負擔加大，對於小龍爸爸也多了一絲厭煩，之後的幾天也持續都接到爸爸酒醉後打到辦公室騷擾

的電話，內心想著這樣的情況不知還要多久！

三、藉由團隊決策模式會議開展服務新關係

面對安置兒少後要與家庭重新工作並不容易，因為兒保案件處置決策容易讓家長有父權化、壓迫的感受，必須正視兒少與家長面對安置事件後產生的心理創傷，了解家長所有的投訴與不滿，除了希望能從失衡的權力關係中爭取平等外，另一方面也是期待心中的聲音與家庭脈絡處境能被聽見與理解。

社工若能在工作關係衝突中主動適時拋出正向、同理與願意傾聽的訊息，將是打破對立的契機，而團隊決策模式會議的召開似乎可回應小龍爸媽的內心期待，其一是家長能夠好好表達為自我平反過往是如何提供孩子照顧與關愛，再則終於能有一個社工之外的人可以主持公道，特別在華人文化社會，遇到糾紛或感受委屈時，這是一個找出解方與發聲捍衛公平正義的時刻。

也許爸爸知道藉由不斷投訴並無法達到目的，情緒也都發洩了，加上每一次通話的耐心聆聽與同理回應後，我感覺爸爸有慢慢放軟也變得可以好好講話，通話中我也會找機會適時說明安置後的團隊決策模式會議，邀請爸媽還有關心家裡的親友一起來討論關於小龍的安置。

(一) 會議前階段

1. 籌備布局

在兒少保護安置後一個月內，程序上社工在最短時間內尋找契機邀請小龍爸媽參與團隊決策模式會議，並在獲得爸媽同意時，同步針對受案調查時已獲知的親屬、社區資源或潛在重要他人與資源進行盤點。此階段社工員以家庭為中心由內向外尋找延伸親屬與社區資源，並可透過查調戶籍資料或過往有無歷史服務紀錄查詢，擴大尋親可能。

就在告知爸媽團隊決策模式會議的目的與重要性後，過沒幾天爸爸即回電給我，他已連繫找好阿嬤、大伯、同事還有里長、教會牧師都會一同來參與會議。

2. 會前會準備

會前會是召開正式團隊決策模式會議前，由主持人與兒少保社工、社會工作督導或其他與家庭有關的兒少服務網絡單位事先針對目前已獲知的通報案件與家庭資訊進行分享與討論。

因此會前會的討論內容其資訊關鍵將影響正式會議的進行，藉由會前會討論在家庭資訊部分可以清楚家庭成員或延伸親屬的身心或說話特質、談話是否易失焦，如何的表達方式可讓家長或施虐者更接受，有無毒品史、近期有無家庭重大壓力或變故、兒少參與適切性、家庭成員關係動力、誰有發言主導權或關鍵影響力等，

另外還包括家庭哪些做得不錯、有那些令人擔心的部分都可以提出討論；另在政府部門與民間兒保網絡單位部分，必須在正式會議前先對兒少的安全與最低可以接受的底線進行討論形成共識，預先討論優先順序與其可行性。最後則是針對正式會議可能產生的情境預先模擬與準備，包含如何引導成員發表意見或是面對會議中出現衝突情境時可以如何因應處理等。

在召開團隊決策模式會議前，我認為的團隊決策模式會議無形中也在增加我的工作量，因為在會前會前需要將接案整個案件處遇迄今的狀況及案家優勢與資源整理出來，但真正在執行時，也發現打報告時會讓自己對於這個事件更加的熟識，也一步步的梳理當天的情況，也在正式會議開始前讓主持人、督導了解事情經過，並對於小龍後續的處遇方向有所共識，以便會議順利進行。

(二) 正式會議階段

1. 溝通討論

正式會議開始時，透過事前規劃好的座位區，讓每個人可以自在輕鬆參與會議，並由主持人開場，介紹每一位參與者及感謝，說明聚焦當日會議目標，尊重每位發言者，及不批評、不爭執的原則。

主持人應說明自己的中立角色，此將可讓父母、親屬等稍放下對會議的存疑與防衛，進而願意「開放」後續會議的發言

與對話。

我當主持人不會刻意隱瞞或強調我的主管身分，我會讓父母、親屬盡可能感受到我就是中立的角色，所以我會幫忙父母或親屬發問，讓他們可以澄清所有疑惑。

團隊決策模式會議將所有關心兒少與家庭的人聚在一起，目的係維護兒少安全，減少安置對兒少與家庭的衝擊與影響，因此會議前段由社工先說明安置的具體事實與評估，此部分結合傷勢照片或驗傷單及結構化決策模式評估工具具體說明父母或照顧者行為對兒少照顧與安全的影響，讓照片證據說話，解除父母、親屬等對於安置合法性與正當性之疑慮，讓對話可以持續延伸。

緊安當天我十分生氣爸媽跟阿嬤都說出難道小孩不可以打嗎？但會議上當我遞出小龍傷勢照片給所有人看時，爸爸、媽媽看了未說話，而阿嬤看著照片默默掉下眼淚，似乎大家明白了一切。

儘管家長的行為已對孩子造成嚴重傷害與影響，但身為家長仍期待被理解著，而不單以結果或直線思維經驗來否定他們，好好傾聽家長說並瞭解事件背後的複雜脈絡甚至理解家長其中的壓力與困難，是建立信任關係基礎甚至開展後續一起合作改變的可能。

我聽著爸爸說：「小龍還小，自出生後未曾離開家裡那麼久，以前也不曾這樣處罰，是因為這幾年景氣不好，工作受

到疫情影響，家裡經濟吃緊才會一氣下動手。」我可以感受到爸爸期待被理解，也後悔自己的行為讓小龍被安置帶走。

團隊決策模式會議中延伸親屬與社區網絡、甚至專業人士的參與，並非是要孤立或批判攻擊施虐者，亦非要造成親屬系統間與原生家庭的分裂或對立，反而期待透過多元觀點引發最大量資訊交流，使家庭真實樣貌更為立體，不只是家庭原有的風險因子資訊，更能發掘出家庭優勢與系統中的保護因子訊息。

阿嬤和大伯都未想到小龍被打得如此嚴重，當下雖然念了爸爸幾句，但未多加苛責，反而大伯接著補充自己照顧小孩都未如爸爸有耐心，爸爸對阿嬤也很孝順。我觀察爸爸在旁聽到大伯這一番話似乎眼眶泛淚，當下可以感受到這個家庭與親友的關係更加緊密靠近。

2. 協商決策

公開透明並讓會議參與成員都清楚核心焦點與共同面對的任務與挑戰，透過腦力激盪、集思廣益，讓每一位參與者意見都能被聽見。除非是完全抵觸政府安全底線或違反兒少最佳利益與福祉，否則主持人應該持續協助團隊決策模式會議成員持續對話交流意見進而取得平衡共識與滿足多方需求期待。開放、保持彈性、給予選擇與權力分享是此階段對話討論過程的關鍵原則與技巧。

會議討論後大家很快達成共識讓小龍

轉換由阿嬤親屬安置照顧，雖然這可能不是爸爸媽媽理想期待中讓小龍馬上返家，但我看見爸爸媽媽的心情是從焦慮到放鬆的，也感受到對於要將小龍交給阿嬤照顧他們是安心的。

若透過會議進行最後仍無法與家長取得兒少安置與處遇計畫之共識，政府仍將回歸兒少福祉與最佳利益作出最後之決定。

（三）會議後階段（執行追蹤）

有鑑於口頭討論之處遇服務計畫常因當事人記憶或理解受限致後續各自表述甚至難以執行追蹤、檢核成效，故團隊決策模式會議將討論共識與結果於會議結束時製成書面紀錄，讓會議參與每位成員皆能清楚後續自己的角色責任與工作任務，履行承諾。

相較上對下的權威命令與要求配合的處遇計畫，團隊決策模式會議共識目標讓參與者更願意付出努力實踐與完成，因為這是參與者親自同意與建立的。

會議後，雖然爸爸仍會於酒後來電詢問我小龍最快何時可以結束安置返家，但態度方式已不像安置初期那麼強烈，且媽媽會跳出來阻止爸爸亂打電話。小龍如會議共識方向沒多久也順利轉換到阿嬤家親屬安置，爸媽對於探視會面或是親職教育輔導也都積極參與，且聚焦自己的調整與正向看待事情，對於小龍拍畢業照、購買

學習本等也皆會與我討論，可以感受到跟爸媽的互動談話變得輕鬆自然，而爸媽也回應我不像派出所般強硬無法溝通。

本階段是在有限時間架構下，依會議共識決議藉由父母自身努力及社工、親屬和相關社區資源網絡共同協助下讓家庭得以恢復或提升教養保護功能，過程中採動態性評估與檢視，倘家庭遭遇阻礙或新事件變化致未能完成原定會議處遇計畫，社工可先瞭解父母或親屬無法達成計畫背後之原因，提供必要之協助，並評估再次邀集父母、親友與社區資源召開團隊決策模式會議調整或擬訂新的處遇計畫之可能，如再次召開團隊決策模式會議仍無法推展兒少返家時，即應儘早啟動兒少永續性（permanency）照顧安排，例如，停親、親屬監護照顧、長期安置或出養等，維護兒少福祉利益。

肆、團隊決策模式會議實務操作省思

一、藉由團隊決策模式會議改變父權化、壓迫的兒少保護個案工作實務

當兒少保護社工面對責任承擔、挑戰質疑甚至過程不順利的情境狀態時，自然傾向優先拿出專業與法制的霸權，因此服務過程可能難以聽進家庭的聲音、貼近家庭的需求，而以所謂自身專業去決策或形塑家庭成為我們期待中的樣子，雖然有時

候提供的處遇改變是好的，但有時卻也不是家庭需要的，甚至變得更糟。團隊決策模式會議試圖改變此威權工作關係，認為家庭才是自己最厲害的專家，應該傾聽家庭的聲音，與家庭一起在家庭的脈絡下討論改變的方向與計畫，或是家庭需要系統幫助的資源是什麼，藉由尊重、傾聽與決策權力分享，開展合作的工作關係，減少對立衝突引發雙邊的消耗，甚至兒少權益的損害。

二、團隊決策模式會議是實務與實踐累積的工作模式

相較目前熟悉的工作方式，多數人面對新的工作模式與方法可能抱持觀望甚至不想更累而潛存排斥抗拒。團隊決策模式會議如同兒少保護社會工作一樣都是強調不斷實作與累積經驗的專業技術，初始的不熟悉，甚至比原先工作要額外投入準備的工作事項（如：外展尋親、準備會前會案件資料、召開會議本身等），都會讓社工感受比原先要做更多事情，但隨著操作決策會議前的案件資訊掌握與梳理準備，到會議結束後正向轉變與家庭工作關係，分攤社工獨自承擔決策壓力等，讓社工有了「先苦後甘」的感受滋味。因此，團隊決策模式會議是貼近實務的工作模式，透過持續實踐操作與累積經驗，讓一線社工員更能從家庭工作中發掘家庭優勢與創造連結。

三、促成「大家庭的參與」，給面臨兒少保危機的家庭一個機會

在結構化決策模式評估工具的安全評估決策架構下，危險並不等於直接安置，而是優先思考安全計畫的可能，意即家庭需要的是協助而非兒少被安置與面對安置後的巨變，因此面對兒少保護的安置實務，有時我們會有很多擔心，工作視角也可能僅止於和父母間的參與對話，但每一個愛孩子的人都可以表達聲音，藉由團隊決策模式會議擴大讓家庭延伸親屬的參與可能會帶來不同的詮釋觀點或平衡的力量，藉由重新梳理與理解家庭的情境和家庭系統，提供家庭支持更能對家庭樣貌有更清楚的看見與認識，減少不必要的安置或研擬出具家庭脈絡下的安全計畫或替代性親屬照顧的可能。

四、實務操作可能面臨的限制與困境

（一）個案類型的適用

團隊決策模式會議在臺中市家防中心的操作經驗基本上適用於大部分之兒少保護個案類型，例如，疏忽、身心虐待個案，唯一需要特別謹慎考量的案件類型為家內亂倫案件，因為涉及到較為複雜的家庭動力關係，加上對兒少是否遭受通報指述性侵害情事相對缺乏證據恐致會議中難以聚焦或延續討論，故操作上相對不容易。

（二）父母無意願或無親屬參與

若父母不願參與或僅有父母而無延伸親屬及社區資源參與會議時，對團隊決策模式會議的召開意義與成效無疑係一大挑戰，因為缺乏豐富多元的資訊、正向支持與困境解決的資源，會議的召開可能因仍停留在原本薄弱的原生家庭系統而流於成為政府形式或行政宣達配合的會議，因此藉由正式會議前的會前會召開，全面盤點親屬與社區資源，若父母因不願延伸親屬操心或擔心受批評責罵及拒絕等因素，而對延伸親屬資源參與會議感到猶豫時，社工應至少先讓父母本身願意參與，再嘗試鬆動調節並扮演父母與延伸親屬間溝通之橋樑，或突顯兒少最佳利益與縮短兒少安置時間目的、分享過往團隊決策模式會議親屬參與正向經驗或依職權評估聯繫邀請親屬等，除非親屬到場與父母可能衍生更大爭端衝突或引發父母對社工員不信任關係外，社工應積極尋親參與會議。

（三）社工員工作負荷與反彈

目前的一線直接服務社工員普遍存在高壓與高負荷的狀態，又各類工作會議、服務模式與工具使用已讓社工員大感吃不消，若社工員感受團隊決策模式會議僅是行政指導的要求配合，而未能具體應用於處遇服務的推展，勢必引起反彈聲浪與徒增工作量之疑慮，故若未持續深化社工員

對家庭參與工作信念及理解團隊決策模式會議的工作優勢，貿然全面推行恐將淪為形式化操作之會議。

（四）主持人難以中立超然

目前在臺灣團隊決策模式會議推展多由縣市政府兒少保護單位內部之督導或主管擔任會議主持人，不似國外推展經驗由民間組織或第三方單位培訓擔任會議之主持人，因此政府單位主持人在會議中儘管不涉入主導決策，但角色仍可能被父母劃分為與社工是一體的，又會議實質進行中，一方面要同理父母和鼓勵參與提出想法，另一方面亦可能受組織價值底線影響而很難做到真正的超然與中立，故在操作上，可於開場時說明自己非該案件的主責人員，且將維持中立角色協助參與者對話討論達成會議之目標，同時於會議中時時檢視提醒自身保持中立態度，留意可能偏頗的態度立場及語言文字。

五、推動團隊決策模式會議可採行的準備

首先，積極辦理相關教育訓練，包含優勢觀點、權能增強等強化社工員與家庭工作之信念，另學習家庭參與取向及團隊決策模式會議的操作進行。

其次，主持人在團隊決策模式會議中扮演關鍵催化與引導對話的角色，目前臺中市家防中心以非主責該案件的組長、

高級社會工作師或社工督導擔任主持人，原因除熟知兒少保護服務系統脈絡與豐富實務經驗外，亦相對符合本土文化脈絡下父母對於主持人權威期待的信任關係，相比由主責的社工督導或社工員擔任為佳，另主持人須具備的特質尚包含良好人際溝通的技巧、多元文化與權力壓迫議題的敏感度等，藉由實際觀摩學習團隊決策模式會議的操作進行或國外此模式的示範影片，進而培養累積能帶領社工員、家庭、延伸親屬和社區資源進行會議討論之主持人。

最後，建議初始推行採鼓勵性質，可採個案性、個別性或案例式的方式，先找到合適主持人與社工員有些成功的經驗，藉由個別成功經驗累積與分享，再漸進方式推行，提升社工員對團隊決策模式會議的信任與遭遇工作困境時的嘗試好奇。

伍、結論

依聯合國《兒童權利公約》(Convention on the Rights of Children, CRC) 第9條指出政府應確保兒童與父母不分離，除非分離係屬維護兒童最佳利益所必要，且此過程應給予所有利害關係人參與並陳述意見之機會，保持兒童與父母維繫連結及互動關

係的權利，顯見安置的決策過程乃至後續的處遇服務，都應讓家庭與延伸親屬充分參與表達意見，更能理解並貼近家庭的脈絡系統，共同創造出符合政府安全底線與家庭主動性之處遇共識。

團隊決策模式會議模式是家庭參與並實踐兒童福利與兒童保護的解方，面對社會結構變遷與日益複雜的兒少保護案件，社工已難獨自承擔面對，尤在面對高壓、高負荷的兒少安置決策與後續服務，往往可能因為無法長期承擔壓力或面對家庭工作的緊張關係而導致社工個人身心健康受影響或工作耗竭現象產生。透過團隊決策模式會議以家庭參與的合作思維，觸發與家庭工作關係的正向質變，並藉由主持人引導參與成員大量分享資訊與對話交流，讓原生家庭獲得充分支持，使會議達成有關兒少安置照顧或處遇服務之決策共識，維護兒少永續關係與福祉。

(本文作者：劉益昌為臺中市家庭暴力及性侵害防治中心高級社會工作師；陳思涵為臺中市家庭暴力及性侵害防治中心社會工作員；侯淑茹為臺中市家庭暴力及性侵害防治中心主任)

關鍵詞：團隊決策模式、家庭參與、兒少保護安置

📖 參考文獻

- 《兒童及少年福利與權益保障法》（2003／2021修訂）。<https://law.moj.gov.tw/LawClass/LawHistory.aspx?pcode=D0050001>
- 黃瑞杉（2022）。《兒少家外安置應用家庭團體決策會議經驗之研究》（博士論文，東海大學）。臺灣博碩士論文知識加值系統。<https://hdl.handle.net/11296/582t6p>
- 黃瑞杉、林鴻鵬、徐銘綉、侯淑茹（2017）。〈家庭與政府協力合作模式：以臺中市兒童及少年保護服務運用團隊決策模式為例〉。《社區發展季刊》，157，286-301。
- 臺中市家庭暴力及性侵害防治中心（2016）。《團隊決策模式（TDM）工作手冊——操作篇》（未出版之原始資料）。
- 衛生福利部統計處（2023a）。《兒童及少年保護——處遇計畫類型》。2023年5月26日，取自<https://www.mohw.gov.tw/dl-22375-1adca9c6-5174-4c47-9c85-bebde135b2e5.html>
- 衛生福利部統計處（2023b）。《兒童及少年保護——調查處理及服務》。2023年5月26日，取自<https://www.mohw.gov.tw/dl-22363-d0d86d82-cfcb-4274-ac22-c944b647f571.html>
- Crea, T. M. (2007). *Team decision making (TDM): Balancing risk and protective factors through the use of multiple perspectives* [Doctoral dissertation, University of North Carolina]. Carolina Digital Repository. <https://doi.org/10.17615/3a97-6458>
- Crea, T. M., & Berzin, S. C. (2009). Family involvement in child welfare decision-making: Strategies and research on inclusive practices. *Journal of Public Child Welfare*, 3(3), 305-327. <https://doi.org/10.1080/15548730903129970>
- Lupton, C., & Nixon, P. (1999). *Empowering practice? A critical appraisal of the family group conference approach*. Policy Press. <https://doi.org/10.2307/j.ctt1t88xs6>
- Oslon, K. B. (2009). Family group conferencing and child protection mediation: Essential tools for prioritizing family engagement in child welfare cases. *Family Court Review*, 47(1), 53-68. <https://doi.org/10.1111/j.1744-1617.2009.00239.x>