

# 督導功能與新進社工專業知能養成對服務效能之影響——以某市身心障礙者個案管理服務為例

梁美榮、吳嫻紋

## 壹、前言

當服務對象及人口結構隨著時代變遷變得越趨複雜時，督導工作也將更為不易執行。然，督導者在社會工作助人專業養成中扮演極為重要的角色，不僅是提供高品質的服務，也是協助社會工作者獲得專業成長與提升社工專業的靈魂人物（Holloway, 1995）。因此，督導機制的建立是為了保障專業服務品質與服務對象的權益與責任。正向且具系統化的督導過程，有助提升社會工作者對自身專業使命的認同、增進其專業技巧與知識之外，亦可確保服務輸送之品質、協助服務對象改善其現況，進而達成機構的使命與宗旨。一般而言，社會工作督導是指由機構派任經歷豐富且具專業知能的社會工作者，對新進人員、資歷較淺及所屬計畫執行的社會工作者，以直接教導或帶領等方式，進行定期和持續的指導程序，此為督導者的

重要職務之一。

身心障礙者依我國《身心障礙者權益保障法》（以下簡稱身權法）第五條定義，係指因身體系統構造或功能，有損傷或不全導致顯著偏離或喪失，影響其活動與參加社會生活，經醫事、社會工作、特殊教育與職業輔導評量等相關專業人員組成之專業團隊鑑定及評估，領有身心障礙證明者。對身心障礙者的服務，更於1997年的《身心障礙者保護法》將「個案管理」（case management）納入法規中，全國各地開辦身心障礙者個案管理服務中心，在2007年身權法修法後，將個案管理服務名稱去除，對身心障礙者的服務全國各地開花，有各自不同的名稱與服務內容，但至今為止，身心障礙者個案管理服務（以下簡稱身障個管）仍為其中重要性的服務項目之一。

某市此業務執行上，由公單位進行身心障礙者的通報、篩選及分區派案，後續

的服務則委由民間單位進行服務，該市委託民間單位進行的身心障礙者服務內容包含了福利諮詢、生涯轉銜服務、個案管理服務、社區資源連接、開發資源外，另新加入身心障礙家庭雙老服務。以上述之服務，基於身心障礙者的生活面向以及生命週期的各種需求，對任何一位身障個管的工作者都是一種挑戰；對此，督導職責相形重要。更重要者，社會工作人力普遍來說流動率高（許祖維，2007），身障個管的工作負荷重且挑戰大，又常因資源不足或問題太過於複雜，造成人力的穩定度一直不高的現象。此時，就會影響身障個管的督導者更會經常面臨需培育新進社工人員（以下簡稱新進社工）的窘境。在這樣的循環下，讓研究者關注的是，督導者、組織內部與環境面如何培植新進社工的專業知能，以及這是否會影響服務成效。

本文所探究之某市個案管理服務中，共計四名督導，21名社會工作者，其中年資在一年內有11位，占整體52%，有五位為二年資歷。對督導者而言，幾乎處理新人培訓階段，也可見到督導者心力負擔極重。故，本文旨在了解身障個管的督導者在帶領新進社工時的現況，進而了解督導功能對新進社工專業知能養成對服務效能之影響。

## 貳、文獻探討

### 一、身心障礙個案管理服務與我國現行服務的現況

身心障礙的情形在任何個體的不同階段皆可能發生，因而衍生出日常照顧、就學、就業、就醫等多元的需求，尤其又以經濟弱勢家庭衝擊為最大；也因身心障礙類型多樣，使得障礙特性與需求多重，涵蓋了生理、心理與社會層面；此外，國內行政單位劃分影響服務提供並非單一窗口，造成資源分散的現況。因而，服務提供者要能協助面臨多重需求或問題的身心障礙者，需要多種資源的介入與協助時，採用個案管理服務模式是最適合的一種工作方法。因個案管理是一種服務過程，針對個案多元之需求，與不同福利資源進行協調、整合及共商計畫，透過計畫的執行增強服務對象的各項權能，使其面對困境時，透過自身的權能和運用資源能力的提升，進而學會使用資源，促進自行解決問題且滿足自身的需求（梁美榮、姚奮志，2019；梁美榮、劉麗雯，2008）。

我國身心障礙個案管理服務開辦以來，大多由政府委託民間單位辦理，雖於2007年身權法修法後，個案管理之詞不在法規中，各縣市政府廣納法規內所需資源建構，故進行更名（姚奮志，2016；陳政智、許涵庭，2015）。形成現服務名稱與服務內容在各縣市政府有所差異，但其一

仍包涵個案管理服務。其服務對象皆以7歲至未滿65歲之身心障礙者，服務內容包含建立身心障礙者通報系統，以個案管理服務模式整合社區正式與非正式資源，透過個別化服務計畫（Individualized Service Plan）協助身心障礙者及家庭提供其所需資源，藉由資源運用與培力陪伴，使得身心障礙者及其家庭能度過生活困境與解決其生活問題。所銜接的資源包含醫療、教育、衛生、就業、經濟、心理諮詢、情緒支持、法律諮詢等等全方位及整合性的服務。又因公部門資源不足、非營利組織能力有限時，身障者及其家庭常處於資源匱乏的狀態（許素彬等人，2016），因此在政府委託時，廣納各項對身障者的服務在其中，包福利諮詢、生涯轉銜、身心障礙保護個案穩定安置後追蹤關懷、身心障礙重新鑑定事宜、個案管理服務（包含醫療及心理復健、學校教育、工作協助、機構照顧、經濟協助、居住服務、輔具協助、家庭支持、權益爭取倡導等服務），另也強調社區資源連結、開發非正式資源、心智障礙者雙老家庭服務等預防性業務。

## 二、督導角色功能與職責

督導不管在哪一領域中，都被視為有存在的必要性，也對所屬實務工作者產生影響，並帶來專業的發展（李亨萱、李明峰，2019）。督導關係更是一個雙向互動的過程，由組織賦予督導權力，以帶領

一位或多位不同資歷者，教導或帶領其工作知能的養成及專業技巧的提升，建立正確的工作態度或正向互動關係，進一步改變受督者的行為，同時，督導者在其中與不同受督者互動，也因應不同特質進而調整督導模式，當督導者和受督者雙方可維繫良善關係時，有助於督導成效及實務工作的運作成效（李亨萱、李明峰，2019；高迪理，2002；Bernard & Goodyear, 2004）。此外，督導的重要性除包含協助受督者的專業成長外，還含括為服務對象把關有服務品質的權益、實踐組織威信與服務品質及獲得社會上的專業認可（曾華源，2001；莫藜藜，1995；Munsons, 1993）。

從Kadushin與Harkness（2002）提出的督導功能分類為主，劃分為：行政、教育、支持等功能。在這三大督導功能及權威來源介紹如下表1。

表1可見到，French與Raven（1959）將權力分成獎懲、強制、合法、參照、專家等五種權力，獎懲、強制與合法權來自組織授權，督導者被視為行政管理者；參照權與專家權來自督導者個人及其專業身分，督導者展現的是個人品質與專業能力。因而在督導關係中，亦包含了雙方的權力互動運作，也為影響受督者在專業上的呈現與對服務成效之影響。

社會工作實務強調督導的重要性，身障個管的面向原就多元複雜，又加上身障

表 1 督導功能與權威來源

	行政功能	教育功能	支持功能
督導 內容	1.1.指導受督者了解並維持組織的政策與行政執行政序，以能完成組織職責 2.1.提供組織行政管理結構、提供資源、瞭解彼此工作關係 3.督導者成為組織與受督者之間的溝通橋樑	1.提升相關專業知識與技能 2.督導者將知能轉化為行動技術 3.受督者接受督導者指導並學習實務技巧	1.提供壓力因應上的支持，並鼓勵工作 2.督導者聆聽受督者的意見，並給予建議與支持
權威 來源	由機構賦予其行政地位，以獎懲、績效作為行政上的權力	由督導者自身的專業知識及經驗而形成專家身分	具有協調、溝通、同理能力，支持來自於受督導者對督導者的認同和信任
權威 來源	獎懲、強制、合法	專家	參照

研究者自行繪製

資料來源：曾華源（1982）；French與Raven（1959）；Kadushin & Harkness（2002，2014）。

個管在政策發展趨勢日益複雜，凸顯督導者的存在，更是促進身障個管工作者使能的重要因素。然，擔任督導者亦有不同階段，新手督導在生涯角色的轉變與適應，另擔任督導的年資也有不同的階段，多以五年以上方才能成為成熟的督導人，甚督導者普遍缺乏專業自信，故雖已成為督導者，但仍建議在不同階段需予以不同訓練模式及課程重點，將提升督導者教育視為工作的一部分較佳（林佩瑾，2023；劉香蘭，2018；戴世玫等人，2018）。

### 三、身心障礙個案管理服務督導者帶領新進社工的挑戰

專業服務效能的根基，其中一部分在於社工專業知識的成熟度，社會工作者依循專業知識確認自己的工作角色，裝備自己的專業勝任能力提供服務，不僅是在學校的專業訓練，實務工作組織在人力資源培訓上更應有責任協助社會工作者提升專業知能以增進服務效能（林萬億，2000；曾華源，2007）。這更凸顯了新進社工在專業知能的養成是提升服務效能的必要之路。

鄭夙芬與鄭期緯（2017）曾對新進身心障礙生涯轉銜個案管理工作服務知能建立之自我經驗進行研究，其成果中提到幾點，首先，新進社工進入身障個管業務主因多是熟悉的網絡介紹，如同學或學長姐等；其次，新進社工進入此業務會因個人特質差異常有碰撞，是需要被支持的；再者，對剛接觸身障個管業務時，會期待在每一項工作內容可由同儕或督導者的協助培養出專業知能；最後，在經歷的累積後，會產生認同，也能掌握工作脈動（鄭夙芬、鄭期緯，2017）。

上述研究亦指出了新進社工在各項專業知能培訓上的困難，包含在各個區域的地理劃分上，無法依照新進社工的狀態進行派案，不一定能有機會從單純的案件漸進服務複雜案件；次之，組織人力的短缺或工作規劃，對新進社工不一定有督導者或資深社工陪伴訪視，帶領從中學的培養方式；第三，由於身障個管重視資源網絡的建構，新進社工對資源不一定熟悉，只能由案件中陸續熟悉和了解資源，這造成服務效能不是最佳的窘境，也影響身障個管應有一致性的服務設計；最後，工作環境的人際互動更需要督導者與同儕給予支持（鄭夙芬、鄭期緯，2017）。

從上可見到，在身障個管的新進社工裡，除在學校的養成外，進入組織後，多仰賴督導者與同儕賦予服務知能，尤其以督導者依其個人特質，安排個別合宜的督

導模式與訓練，漸而類化能獨立運作，進而增進服務效能。但在此業務中從服務對象與內容的多樣性可見到，對身障個管社工期待需具備面對各類型身障特質、多重需求以及各式社區資源的能力，然，實務上則發現身障個管員流動率高，督導者多需反覆為新人培訓，督導者在業務龐雜的要求下，又多新進社工以及對培訓有上述之期待，對身障個管督導者有形無形都是種挑戰。

## 參、研究方法

本研究採焦點團體方式搜集資料，焦點團體訪談法主要在收集質性資料，期在一個沒有限制的環境下可就主題討論，在團體互動過程中刺激思考與想法，使參與成員在不同意見下，可表達與研究議題相關的經驗、情感、態度與看法，已可增加資料搜集的多元性；另，也透過研究者與受訪者的互動，對問題重新釐清，加以確認受訪者內心真實感受與行為認知（周雅容，1997；Yin，2014）。本研究依據某市身障個管工作年資與研究目的，並為加強多元檢測，焦點團體同天分成兩場次安排進行，一場為督導團體，包含研究者及助理共計六人；另一場為一年內之新進社工，願意參與焦點團體之新進社工，包含研究者及助理共計11人。研究助理僅扮演紀錄與觀察角色，不涉其中。

在督導的焦點團體中，督導平均年齡41歲，平均督導年資為一年，平均社會工作年資為12年，四位督導皆大學以上學歷及具社工師證書。對督導的訪談主要包含督導者認為身障個管員與督導自身需具備哪些能力；自身的督導風格與對新進社工的培訓為何；以及對新人服務效能的想法。在新進社工的焦點團體中，共計九位，占該市身障個管員額四成以上，平均年齡為34歲，從事身障個管年資為半年，平均社會工作年資為9.3年，九位新進社工皆大學畢業，三位具有社工師證書。訪談新進社工的主要問題是身障個管員需具備哪些能力；理想上認為督導者應扮演何種角色；此業務從入職到上手的過程，督導者如何進行培訓，自己遇困境時又如何求助；最後由新進社工對自身現況的服務效能給予回饋。

研究者具倫理議題的高敏感度，除維護參與者隱私外，在焦點團體前，分別解釋參與研究的目的、內容、方法與權益，若仍有意願接受研究者，近一步簽署研究參與同意書及基本資料。焦點團體歷程全程錄音，並於訪談結束後將訪談過程原始資料真實完整的謄寫為逐字稿，並將資料整理分析。依Yin（2014）質性資料以五步驟進行，分析循環、解組並編碼（codes）、重組及歸類、詮釋、最後把將資料與各階段連接進行結論，以期保有研究之真實性。

## 肆、發現與討論

根據兩場焦點團體，共計13位受訪者對督導功能與新進社工的服務成效的探究，發現有三，第一是不同角色對督導角色與功能思維的同與異；二為現行督導者帶領新進社工的現況；第三則是督導功能與新進社工專業知能對服務效能的影響。

### 一、不同角色對督導角色與功能思維的同與異

#### （一）對督導者角色重視的一致性

督導者及新進社工兩種角色皆認為擔任身障個管的督導者，要具備三項共同的觀點，一為需具有正向的人格特質：如可接受挑戰、善於溝通、具抗壓及判斷能力、穩定且一致的態度；二為情緒控管：包含覺察社工人員的情緒狀態、督導者自身的情緒狀態會影響彼此的督導關係；三則是資源連結與居中協調能力：如與資源網絡、縣市政府的討論協商及扮演組織與社工人員之間的溝通橋樑。

但身為一個督導，真的是在你的人格特質上面是很重要，必須要具備一些溝通技巧，你的情緒，就是說你對員工的，你在處理上面，你的決策，你的抗壓性，你的判斷力……。（督-3）

覺得（督導）情緒穩定最重要，明明在同一辦公室工作，就有點觀氣

候，他今天是好還是不好，我可以跟他講話嗎？我可以跟他討論嗎？

（社-1）

還有一點是他（督導）可以幫助我們在組織有一些可能需要溝通的時候，他可以站在中間的協調者……他能夠幫助我們溝通。（社-7）

## （二）期待的督導者樣貌不一樣

督導者與新進社工對身障個管督導的角色與功能具有差異性。第一個差異性是督導者的指導方向與方式。督導者認為需要給予方向性的引導，但不一定會立刻給予答案，也認為督導者需要具多元評估及引導的能力，才能點出新進社工未能看到的面向；然，新進社工期待的督導者樣貌是，督導者可以給予明確的方向性，且可多加給予新進社工支持，避免一下子就否定新進社工的思考或評估，希望可給予新進社工更順暢的溝通，以利新進社工可從督導的經驗中轉換成自身的做法，而非僅遵從督導者做法而已。

跟社工討論的時候要能夠從中受益，讓他學著去怎麼樣看事情的一個角度，就不是馬上告訴他答案，可能是怎麼去引導他。（督-2）

你和社工不一樣的就是你還能夠去看到不同的點…尤其是新進社工的時候，他會很直接去看到表象的問題是這樣子，可是你身為督導的時

候，你自己要更清楚去看到背後的那些東西……。（督-3）

我需要具備夠理解的方式。理解服務的狀態等等……可以從另外一個視角切進去引導你看，也不是直接把你否決掉。（社-6）

督導就是要督也要導，不能只能一直督，又不導，我就會覺得很沒方向啊，最主要就是你要有引導。（社-9）

我覺得督導他會分享一些他的經驗，他的經驗對我們來講，我也會思考，要怎麼轉化成我可以工作的方式，而不是全然的接受，因為每個人的方式不一樣。（社-5）

第二個差異則是對於督導功能的思維，多數督導者認為自身在督導功能的比例分配以專業教育功能為最多，另至少有提供20%支持的功能；而新進社工的感受上，有1/3的新進社工認為督導者多發揮行政功能，1/3認為有提供專業教育功能為最多，但普遍皆認為督導者的支持功能低。多數新進社工認為以目前身障個管的政策及督導者的特質，多認為督導者大多都是步調很快，在帶領上多會以目標導向、問題解決和重視績效，對情緒的應對方式多需時間消化，相對在面對新進社工的情緒支持上，較難以有立即性的回饋。

其實他（督導）特質比較像是步調很快的，就會跟大家一樣，啪啪

啪就做完了，但我覺得另外一個小小的缺點就是，這樣的人在跟我們講情緒支持的時候，會很難有同理的狀況，因為你哭就給你衛生紙的概念，有時會對於你哭這件事情，他可能會手足無措，我們的督導（者）就是需要一些時間去處理情緒這一塊的支持。（社-2）

## 二、現行督導者帶領新進社工的現況

### （一）行政與專業面向的傳授為主

督導者在教育新進社工時多以行政與專業面向為多，在行政面向多以說明組織與人事制度、身障個管服務流程為主；在專業面向的教育有不同的方式帶領，但大多不失由老手帶新手的方式進行，像師徒制一樣，包含訪視及紀錄的撰寫，有些由督導者親自帶領，有些由資深同仁協助；在相關服務知能上，會依循機構的教育訓練表，或有些督導者會由座位進行調整，使新進社工可就近向督導詢問。身障個管督導者多期許新進社工到職後一到三個月就可以有一定的服務量，大概半年後可以不需再帶領。

我就是用類似這樣師徒制的方式……在專業的訪案上面，不會讓他一個人去做這件事情。就是至少會有一兩個人陪他去。所以基本上我們是用師兄師姐的方式去帶我們新進的社工，所以在專業的服務上

面，他們基本上大概一個月就差不多了……。（督-1）

我們預計三個月起碼你大概有一定的一個服務量，我們也是有配一個師父帶……（帶新人時間）大概半年，之前有一個比較沒辦法的，一年多到現在還在帶，因為我們真的會看他的一個狀況，因為我覺得每一個真的不一樣……。（督-2）

機構有一個教育訓練表，新人進來大概是會上哪一些的課程，在依社工的年資去做調整。……其實我從以前就是我從座位上的安排，我就會做一些調整，現在兩個新人坐我前面，他們要跟我討論案子的時候，就是回頭就可以問了。（督-3）

我就會帶他親自去訪案，不管新的舊的，然後我也會安排其他的社工……然後訪案回來，請他先把評估寫給我，從他寫的東西，大概就會知道就是他之前的經驗帶給他怎麼去評估……在ISP那邊我都會自己看，每一筆會看，然後我會告訴他們我的建議是什麼，然後會手把手這樣子教……（服務紀錄的部分）我會請○○，他是一個小督導的角色，然後去幫我盯下面的服務紀錄。（督-4）

## （二）新進社工需要的與督導者認為的有些許差異

從事身障個管員時，新進社工與督導者對其應具何能力的見解存有差異性。督導者認為身障個管員應該包含正向的人格特質、與網絡間互動的意願性及資訊搜集與彙整能力。

然而，新進社工認為要扮演好個管員的角色，有四個層面。首先需要的是知識層面，如身障者的醫療與疾病的認識。其次，是態度準備上，像是如何臨危不亂、分辨服務深度與責任歸屬、時間的管理、彈性多元的視角以及勇敢冒險的心。第三是評估能力，包含了資訊的搜集與分類、關係如何建立以及評估深度的掌握。最後則是服務的落實面，如談判能力、資源連結與媒合、跨專業的合作及給予賦能。

補充我們在做身心障礙者的部分，因為他們也常會伴隨一些就醫的需求……我們可能就需要多了解有一點醫學部分的知識……也比較有助於跨專業的合作。（社-3）

要可以分辨哪一種事情去幫他做，哪一種事情是他可以自己做，或讓家屬去做，這個能力蠻重要的。

（社-4）

要統整還有分類這些個案的問題，就是觀察服務對象有哪些問題是我們沒有看見的，或是他沒有說、沒有期待的，是我們社工看見的……

關係的建立，無論是個案還是不一樣的資源，都是要建立好關係。

（社-2）

可能就是我們能夠給予他一些增權、賦能的能力。我們做的事就是，知道問題、找到問題、處理問題、解決問題……週而復始這樣子努力。（社-8）

## （三）對身障個管員新人訓練的思維

在新人訓練上，督導者從事督導業務時，帶領方式除了組織本身對新人既定的規劃外，督導者大多藉由自己過往被督導的經驗思索提供給新進社工什麼樣的教育訓練。然而，督導者認為現行主管機關課程式的教育訓練，多是提供給整體社會工作者，也較是重複性質，並未有專門特定的新人訓練，也難以知道新進社工的吸收程度；而，社工專業特質的教導，大都藉由平常的互動，很難有制式的教育訓練。

就○○有自己的（規範），就是新人在職訓練的時數這樣子。…我有點像是一對一這樣子帶。但是我沒有逐案帶，因為當初我進來，我好像也沒有被這樣子過，而且我覺得真的沒有這麼多的時間去逐案帶。

（督-4）

（溝通會談技巧、學習態度、熱忱、情緒控管等……教育訓練有沒有帶到這個？）這個難欸，這

真的很難，這就是平常相處之類的……。 (督-2)

因為說真的，政府每年辦的課程就是這些，也都是一樣repeat，那其實這些上到爛掉了，每次上其實都是這樣……然後上了，到底有沒有去吸收，還是單純就只是時間這樣子而已。 (督-2)

而從新進社工角度看新人教育訓練的歷程時，發現其首要是怕打擾他人，或者不知問題在何處；也會試著土法煉鋼，做中學，嘗試建立起自己的實務知識。其次，新進社工認為在新人訓練時是模糊的，但若有人帶領會較為安心。再者，新進社工認為新人訓練流於形式，大多依照訓練表上按表操課，但對於新人當時的狀態，不一定可有效的吸收相關知識。最後，新進社工深有未被重視的感受，沒有人在乎他們的學習情形。

表訂的新訓課程，做了之後有問題就問，但也會擔心卡到人家很忙或其他狀況，自己做一下功課，也是做中學，比如說跟一些合作單位，建立自己的人脈。 (社-5)

從我的回饋中，督導會跟我做討論，我覺得還可以，但就是還是很模糊這樣子。 (社-4)

有類似的課程，一張表紙，講完後不一定能運用在實際工作上，新人吸收較弱，不一定能實際運用，

空有教育訓練，但是斷裂的……。  
(社-1)

感覺就是被放生一樣，個案記錄就放在桌上，我自己看這樣子……。  
(社-7)

### 三、督導功能與新進社工專業知能對服務效能的影響

#### (一) 影響服務效能之專業知能的圖像

無論是督導者或新進社工都反應出若要有好的服務效能，在專業知能上，需要有更全面的評估能力；其次，督導者更為講求會談技巧的能力更需培養，以促進評估及專業關係上。

但也在本研究中發現專業知能的養成有評估能力、會談技巧等組織內在專業素質因素外，也包含外在原因，如案量、交辦案等，兩者形成執行業務時個管員在行政、服務與紀錄的延宕與壓力，此皆影響個案管理的服務效能。

可是評估個案的話還需要更多的加強，因為更多的時候我可能單看他期待的，跟現實面，可是我沒有看到更深層的那一塊……他為什麼會有這樣子的疾病，那他需要後續的處遇、後續的協助、醫療的支持什麼的，我有時候只看到前頭，我沒有綜觀到後續全面。 (社-2)

第一個真的是會談技巧、第二個可能是增進些司法處遇的知能，但

是會談技巧我覺得是最重要的。

(督-4)

其實我覺得真的是計畫趕不上變化……例如說有一次我就處理了市長交辦案，我(一早)就被叫出去○○區了，然後一整天，我那天的工作都沒有做，就做那個市長的交辦案。(社-1)

我們用工作天來算，一個月就有20個工作天，然後他們要接案子、要配合行政、配合案量交辦……現在篩案的機制也沒有非常的OK，他們其實又沒有到那個(電話)會談的溝通能力，所以基本上他們逐案都得去訪視……大家都呈現在一個很高壓的狀態下。(督-2)

## (二) 督導者與新進社工自我檢視服務效能

在檢視服務效能上，督導者以新進社工對服務對象多元領域的熟悉度、評估能力以及撰寫紀錄的深度進行衡量。督導者認為大多半年就可讓新進社工完全脫手，在初新進的三個月內需要密集檢視紀錄與案量負荷度。而，新進社工則認為自己目前的服務效能大概有達到自我期待的五到七成，與自我期待之間的落差多在紀錄的延宕，多需耗費下班時間撰寫，另認為在服務未有特殊狀況的服務對象，也需半年時間才能完全上手。

因為現在的個案，真的是日趨多元啦……我覺得我們個管社工現在是全才，包含說什麼死亡宣告，要怎麼跑，沒家屬的……社工真的很多的技能是要慢慢去學啦……。

(督-1)

(檢視服務效能) 在撰寫紀錄，然後你在擬定計畫的能力，然後你在看事情，你在評估的觀點，你的評估能力是怎麼樣？(督-3)

自己的狀況會是我可以接受問題分類，可以把事情安排好，可是評估個案的話還需要更多的加強……因為我有的時候只看到前頭，我沒有綜觀到後續全面，我評估的能力還只有占40-50%。(社-2)

簡單個案大概要半年，比較複雜的個案，我目前還是常常要問人，不然就要上網查這樣子。(社-3)

覺得還沒有上手，因為覺得新人訓練課程都有上課，但是基本上都是概念上的了解，但實際操作起來，是有困難的……。(社-9)

## (三) 培植新進社工與提升服務效能期待可被多元支持

最後，督導者與新進社工論及若要培植新進社工及提升服務效能，期待可被更加支持，兩者都不約而同提及到主管機關的支持，包含經費支持、主管機關的角色

與權責劃分可更明確。督導者另外提及希望組織內部可認可督導者的教育訓練安排與預算申請；新進社工則表示希望實務運作上可有人即時回應，也期待在教育訓練課程的安排上，可有更多知識面及更多元的設計。

主管機關他們定位功能要發揮出來，包括窗口（篩派案）的功能，這些可能要比較清晰一點。（督-2）

覺得若有類似像辭典之類的工具書方式比較好，像是監輔宣、低收等等，申請的方式、運作的模式，遇到的時候可以先查找，操作有問題再去問比較資深的社工，這樣更快速，因為在摸索的時間實在是太浪費時間了。（社-6）

現在我想不到督導（者）還要協助什麼，但是我覺得可能要我遇到事情的時候，我才知道我什麼方面需要被協助，可能有一個隨問隨答的人……。 （社-9）

透過不同的課程、多元的課程，如理財、法律，一些知識性的東西，可以讓我們在思考的時候有不同的思考角度。（社-7）

## 伍、結論與建議

本文旨在了解身障個管的督導者在帶

領新進社工時的現況，及督導功能對新進社工專業知能養成對服務效能之影響。透過督導者及新進社工的焦點團體，有以下三大結論，並依其結論提出四點建議。

### 一、結論

#### （一）對督導職責有不同的立場與期待

在督導職責上，督導者與新進社工皆重視督導者的人格特質、情緒穩定、資源連結與居中協調角色。然因現行政策趨勢及在本研究中督導者平均督導資歷僅有一年，督導階段尚在角色轉換與適應，整體不夠成熟及自信，以目標達成為優先考量，故督導者的帶領特質偏目標導向，在情緒支持與同理的支持功能發揮程度較少；所發揮的督導功能，也以行政面向或專業面為主，在行政面多著墨於制度與人事層次，在專業面向，會給予新進社工方向性及點出多元的評估面向，多會採取老手帶新手的方式進行；而新進社工對督導功能的期待則希望可以有更多的支持，除了給予方向外，也希望可與督導者有更順暢的溝通。

#### （二）雖有新人訓練課程，卻難貼合新人學習期間的狀態

督導者與新進社工在思考身障個管能力與服務成效的關鍵時，兩者有相似與相異之處。兩者皆認同要有全面的評估能力，督導者另認為個管員需有正向人格特

質、具與網絡互動意願性、會談技巧更是評估與建立專業關係的前提；而新進社工則認為較需要的是知識面的習得、態度的準備以及如何落實服務。

新人訓練課程則是用來回應新進社工能力的方式。督導者運用過往被督導的經驗執行督導業務，安排既定教育訓練及師徒制的規劃，但新進社工的實際學習感受上，發現新進社工不敢問、對訓練內容理解模糊或感到流於形式、在新人訓練當下難以有效的吸收或學習狀態未受到重視，多需自己摸索等情形。可發現，在提升專業知能與新人訓練課程之間，新人訓練課程宛如一個固定型式的螺帽，在鎖緊專業知能這根螺絲時，卻因新人不同的學習狀態，形成看似有螺帽可用，卻難以與不同螺絲相符的情境。

### （三）培植新人訓練不單單只仰賴督導者

在服務效能的展現上，督導者與新進社工多認為需要半年的時間學習，但仍因於專業知能不足等內在因素，以及案量、交辦案等外在因素，影響新進社工在行政、服務與紀錄的延宕，也影響其自身期待的服務成效。

故督導者與新進社工皆期待主管機關可有更多的協助和支持，包含經費與其他網絡單位的權責劃分。督導者也期待組織內可對督導者有更多的認可；新進社工則期待實務可有人即時回應、分享，也期待

在主管機關或組織內的課程安排，能有更多面向的了解和多元的設計。

## 二、建議

### （一）新手督導應有一定的培訓與支持

督導功能受到督導年資、經歷、督導關係受情緒智商影響，而未能充分展現支持功能。故建議對新手督導提供培訓資源；組織內部在督導養成的過程中，教導與支持新手督導可能面臨的挑戰，協助新手督導發展其督導功能，進而協助受督者，並能提升服務效能。

### （二）面臨風險社會，主管機關應重新考量案件負荷量

管理主義之後契約委外雖掌控了服務的結果與產出，服務品質的重要性更需要被重視。再加上風險社會的來臨，不僅是專業人員面對服務對象的風險，更需要具備敏感度的風險識別能力、管理和降低風險的責任。故建議主管機關應重新計算與估算合理案量，除保障服務品質外，亦兼顧工作人員的安全。

### （三）建置督導者的督導支持，緩解督導者壓力並提升督導者的督導功能

督導者亦需要有機會檢視自己的督導工作與內觀自己的工作狀態。建置督導者的督導機制，除給予現行督導者解惑與提供諮詢，也可給予空間及時間，緩解督導

者的壓力與情緒，可供督導者在短暫的充電之後，會有更佳的表现。

#### (四) 建置一制性的身心障礙個案管理服

務新進社工訓練模組，並容許彈性

以身心障礙者為主體，結合家庭（社福）中心的專業與服務，現行運用社區資源作為個案管理服務工作方向，教育訓練的課程安排與課程內容亦需進行逐步調

整，以提升其專業知能。因此，建議教育訓練的規劃應有其一定需要的課程進行，亦因環境與政策的調整而有彈性原則。

（本文作者：第一作者梁美榮為國立金門大學社會工作學系助理教授；通訊作者吳姍紋為東海大學社會工作學系博士生）

**關鍵詞：**督導功能、新進社工、服務效能、身心障礙、個案管理

## 參考文獻

- 李亭萱、李明峰（2019）。〈臺灣助人專業督導關係的研究主題與方法之初探分析〉。《台灣社會工作督導學刊》，2，27-52。
- 周雅容（1997）。〈焦點團體法在調查研究上的應用〉。《調查研究》，3，51-73。https://doi.org/10.7014/TCYC.199704.0051
- 林佩瑾（2023）。〈台灣社會工作督導實務之初探：比較被督導者、督導者以及主管之觀點〉，《社會工作實務與研究學刊》，13，39-72。https://doi.org/10.6690/JSWPR.202306\_(13).0002
- 林萬億（2000）。〈我國社會工作與社會福利教育的發展〉。《社會工作學刊》，6，123-161。
- 姚奮志（2016）。〈身心障礙者個案管理及生涯轉銜服務現況分析檢討與發展〉。《台灣社區工作與社區研究學刊》，6（1），77-137。
- 高迪理（2002）。〈同儕互動督導模式〉。載於財團法人台兒童暨家庭扶助基金會（編），《社會工作督導實施方式之理論與實務》（頁133-139）。財團法人台兒童暨家庭扶助基金會。
- 梁美榮、姚奮志（2019）。〈身心障礙法定需求評估與個案管理服務整合之研究〉。《台灣社區工作與社區研究學刊》，9（2），113-160。https://doi.org/10.3966/222372402019100902003
- 梁美榮、劉麗雯（2008）。〈地理資訊系統——一種新的工作方法適用在早期療育個案管理服

- 務〉（會議論文）。臺灣社會工作專業人員協會2008年會。臺北，中華民國（臺灣）。
- 莫藜藜（1995）。〈社會工作督導與諮詢〉。載於李增錄（主編），《社會工作概論》（頁236-247）。巨流。
- 許祖維（2007）。《解構「專業」：社工系大學畢業生離開社會工作的歷程》（碩士論文，暨南國際大學）。臺灣博碩士論文知識加值系統。<https://hdl.handle.net/11296/34t82n>
- 許素彬、陳美智、林怡萱、莊總慈（2016年5月20日）。〈家庭主要照顧者之照顧壓力與需求型態分析——以台中市身心障礙者為例〉（會議論文）。「社區培力與福利服務」學術研討會。臺中，中華民國（臺灣）。
- 陳政智、許庭涵（2015）。〈身心障礙鑑評新制的下一哩路：談運用個案管理銜接後續服務之規劃〉。《社區發展季刊》，150，154-163。
- 曾華源（1982）。〈對督導工作的基本概念和運用〉。《社區發展季刊》，19，94-99。
- 曾華源（2001）。〈督導工作〉。載於江亮演、曾華源、田麗珠編著，《社會工作概論》（頁203-226）。國立空中大學。
- 曾華源（2007）。〈建構服務品質為導向的台灣社會工作專業制度〉。《社區發展季刊》，120，106-114。
- 劉香蘭（2018）。〈社工生涯之階段變遷：新手社工督導者之實務架構〉。《台灣社會工作督導學刊》，1，77-105。
- 鄭夙芬、鄭期緯（2017）。《新進身心障礙生涯轉銜個案管理工作服務知能建立之自我經驗探索》。高雄市政府社會局無障礙之家。
- 戴世玫、林沂儒、呂南青（2018）。〈社工督導職能培力需求與訓練養成模式之初探：以新北市政府社會局為例〉。《台灣社會工作督導學刊》，1，57-75。
- Bernard, J. M., & Goodyear, R. K. (2004). *Fundamentals of clinical supervision* (2nd ed.). Allyn & Bacon.
- French, J. R., & Raven, B. (1959). The bases of social power. In D. Cartwright (Ed.), *Studies in social power* (pp. 150-167). University of Michigan.
- Holloway, E. L. (1995). *Clinical supervision: A system approach*. Sage.
- Kadushin, A., & Harkness, D. (2002). *Supervision in social work* (4th. ed.). Columbia University.
- Munson, C. E. (1993). *Clinical social work supervision* (2nd ed.). Taylor.
- Yin, R. (2014). *Case study research design and methods* (5th ed.). Sage.