

「社區居住服務」督導者的功能與任務

蔡和蓁・陳武宗・張江清

摘要

內政部從 2004 年實施「成年心智障礙者社區居住與生活服務」，迄今已有超過 30 個居住服務點，參與提供服務的單位中，僅少數單位曾有辦理小型社區化居住服務經驗，且督導角色功能與成效不一，加上面對來自工作人員、家屬、住戶的挑戰，在服務理念的實踐與機構責任間，社區居住督導者功能與角色確實受到很大的挑戰性，也更加凸顯此問題探討之重要性。本文以南區某社區居住服務方案為例，透過檔案資料的分析與文獻的回顧，探討社區居住服務督導功能的運作狀況與所面對的挑戰，並具體提出建議供參考。

關鍵詞：智能障礙、社區居住與生活、居住服務、督導者、督導

Abstract

Since 2004, the Interior Minister has implemented 'The Adults with Intellectual Disabilities Community Living', and now there are over 30 units providing services by different organizations around Taiwan. However, only few of them have small residential services experiences, and the functions and roles of supervision in the units are also different. Among the different expectations of staffs, organization, and service users and their families, and the implementation the value of community living and

the responsibilities of the organizations, the functions and roles of supervisors have been facing great challenge. This article is focus on the functions and challenges of the supervision in community living services, by the methods of the documentation, literature review, and single case analysis with a unit in southern Taiwan. Finally, some suggestions are offered.

Keywords : Intellectual Disability, Community Living, Residential Service, Supervisor, Supervision

壹、前言

對機構式照顧的反動與因應世界的潮流，及社會福利社區化概念的引進，國內的居住服務開始有了新的趨勢，部分機構經營者開始嘗試提供更社區化、正常化的生活方式。內政部 2004 年的「成年心智障礙者社區居住與生活服務試辦計畫」，以強化社區照顧的立場，協助障礙人口中較需要政府提供支持的心智障礙者獲得不同於機構之居住選擇。「社區居住與生活服務」（本文採用國內常用之簡稱社區居住服務）即是在這樣背景下產生，2007 年通過的身心障礙者權益保障法更列為「支持服務」項目，成為法定服務項目。

組織及工作人員的特質及其理念對服務品質具關鍵影響力，提供服務單位及第一線工作人員的理念

很重要，會影響服務結果（周月清，2006）。而目前依內政部「成年心智障礙者社區居住與生活服務實驗計畫」提供服務的單位，部分有辦理過居住服務，且多為機構式的居住服務，僅少數單位曾有辦理小型社區化居住服務經驗。為了確保服務品質，依照實驗計畫要求專業服務團隊成員至少應有計畫主責人、社工員及生活輔導員各一名，得以兼任方式為之，根據周月清（2006）「成年心智障礙者社區居住與生活服務試辦計畫」成效評估檢討研究報告，就當時參與研究的 12 個試辦單位及 7 個 6 人以下非試辦單位，共編制有 17.5 個督導，占編制人力比分別為 19.2%及 7.9%，督導服務的狀況呈現相當薄弱與不均。居住服務的快速變遷，督導者被期待一夕之間就自然而然的勝任該職務，但督導者的養成並非「與

生俱來」的，而是受到過去個人及專業的生活經驗所塑形，加上相關的督導專業訓練才是完整的養成過程（江盈宜譯，2000）。大部分的督導都不敢承認他們最大的衝突與焦慮是他們自己也很懷疑自己所教的是否有效（樊雪梅，1999）。這情況對於接受服務的住民而言，不確定的服務品質與落差更使其權益缺乏保障。

因此，良好而有效的督導除了可以讓員工有效執行工作，更能確保服務品質，並促使新的服務模式其理念與價值能被落實，而此部分在國內相關文獻尚缺乏，有其探索之必要性。本文將以心路社會福利基金會在高雄的社區居住服務方案為例，透過檔案資料的分析與文獻的回顧，探討社區居住服務督導功能的運用狀況，及督導的重點與任務，以提供擔任督導者或即將進入督導前在實務上的參考。

貳、社區居住服務督導工作的實施

任何服務的實踐與操作，都會受到執行者對該服務理念與價值的理解而影響，換言之，工作人員對社區居住服務的概念為何，直接影響到服務的品質與方式。督導被視為實務工作中與教育相互連結的基

本部分，是動態且雙向的過程，具有協助工作適度完成的重要角色功能。社區居住服務強調住民的自主性，機構經營者往往在兼顧服務理念與管理責任間拉鋸戰，督導功能的發揮在社區居住服務更顯的重要。以下將先介紹「社區居住服務」，再從督導定義與功能的角度，探討社區居住服務督導工作的實施。

一、社區居住服務

「社區居住服務」根據美國 ARC 網頁（<http://www.thearc.org>）指方案或服務或其他支持活動，可以協助智能障礙者擁有跟非障礙者相同的生活，對成人來說，通常指的是有機會得到支持去獨立的生活。周月清（2005）表示「社區居住與生活」是指智能障礙者能像一般人一樣居住在社區一般住宅（ordinary housing）生活，從事穿衣、烹調、飲食、盥洗、自立，在不被干擾下居住在社區中，同時與社區中的學校、工作、交通、房舍、公共建築、休閒等生活設施及服務相鄰近。服務使用者可以選擇及便捷使用所需服務，如同一般社區民眾得到的平等使用權。在「社區居住與生活」的概念，智能障礙

者應該和一般人一樣可以很自在、很自然的在社區中生活，住民擁有「自主權」，可以自己去佈置居住空間，在時間的安排也可以依據自己的想法，不是統一的或是規定的時間去完成的（周月清、李崇信，2006）。

2004 年的「成年心智障礙者社區居住與生活服務」試辦計畫目標，即在促進台灣成年智能障礙者和一般人一樣可以有平等機會選擇自主的生活，及獲得社會的支持與尊重，當有一天智能障礙者有需要時可以生活在社區裡，和別人一樣享有同等公民權利和義務。社區居住服務主要目的是促使智能障礙者在不被控制、干擾下居住與生活在社區中，以最少干預、最少限制的服務方式協助心智障礙者在社區中居住。因此，「社區居住與生活」關注的是成年智能障礙者的生活各面向。

「社區居住與生活」的服務內容，依據 2006 年內政部實驗計畫要求：

(一)居住環境之規劃：地點與房屋樣式之選擇、設施設備之規劃（含無障礙空間考量）、室友或房友之選擇。

(二)住民健康管理之協助：維持

適當體適能、維持心理健康、健康檢查、就醫用藥協助、輔具（復健）服務。

(三)住民之社會支持：個人衛生、衣著照應、家事處理、家務管理、飲食照應與烹食、金錢支出、居住安全、人際互動、生活作息計畫協助。

(四)休閒生活與社區參與：交通服務與支持、社區購物、使用社區設施與服務、參與社區休閒娛樂及社團活動、個人嗜好、拜訪朋友或家人、與社區鄰里互動。

(五)日間資源連結：連結日間服務資源、就業協助、協助穩定就業。

(六)增進住民與家人互動頻率：邀請家人參與各項支持方案的規劃與評估、促進住民與家人互訪、相關福利資訊提供。

(七)住民權益之維護：自我倡議、提供選擇與自我決策、自我保護（避免受虐及剝削）、財務規劃與管理。

「社區居住與生活」服務主要目的是要強化成年智能障礙者的生活品質，儘可能依其意願與需要提供個別化支持服務，包含了不同的支持與服務，簡言之，「社區居住與生活」服務強調生活在社區當

中，不只是物理的環境還包括社會性的環境均在社區裡，因此，「社區居住與生活」的服務重點，在於協助住民營造一個自己的「家」，其中包括硬體設施及生活方式。

二、心路社會福利基金會社區居住服務督導工作的實施

2004 年的「成年心智障礙者社區居住與生活服務試辦計畫」及 2006 年修訂的「成年心智障礙者社區居住與生活服務實驗計畫」促使國內三年來社區居住服務蓬勃發展，到 2007 年底包含補助、自辦的及縣（市）政府補助辦理的共有 29 個居住服務單位。心路社會福利基金會於 1990 年成立社區家園，突破在當時只有大型機構立案標準，而於社區公寓辦理較為小型的居住方式，在社區居住服務發展史上具有重大的意義。2004 年開始陸續辦理社區居住服務，目前北市共有三個居住單位，高雄市有兩個居住單位，兩區之因地制宜督導方式也不同，本文將以高雄的執行經驗來探討。督導需要在機構的組織脈絡下討論，方案的規劃影響著督導的方向與工作重點，為探討督導工作的實施，茲將方案規劃及督導方式分別描述於後：

(一)方案規劃期程與服務內涵：

1.籌備期：93 年 7 月至 93 年 11 月，進行環境評估、住民評估、住家佈置、整修。

2.協同生活期：93 年 11 月至 94 年 2 月，由生活輔導員陪住、值夜，提供生活支持，協同住民使用生活資源之經驗、討論生活公約。

3.支持生活期：94 年 3 月起。生活輔導員不定期值夜及生活支持。

為探討社區居住服務模式之核心價值及服務內涵，蔡和藹、陳武宗（2006）即嘗試以正常化觀點來探討心路基金會社區居住方案的內涵性，得到方案不同期程及內涵性結果如下：不論哪個時期服務內涵主要仍然是「生活的一般化」。但進入支持生活階段後，明顯的「生活的一般化」減少了，增加的是「社會角色的激發」、「個人正常需求的尊重」、「影響其未來相關決定的選擇和參與」。

(二)督導者的功能與任務：

Kadushin 對督導概念之界定，可以說是最常被引用的，他指出督導必需發揮行政的、教育的、支持性的功能，在正向關係的脈絡下，來跟受督導者互動，讓案主受到最好的服務，不論在質或量上，也要

跟機構的政策及工作方法是一致的 (Kadushin, 1992)。督導包含透過支持與鼓勵，來協助部屬在服務輸送過程發揮最大效率；協助建立技術與能力；監督受督導者的工作，督導角色有包含權力施展（獎賞和強迫）、需要滿足管理、行政與運作、協調、教育、情緒支持的功能 (Judith, Michael, Thomas, 2001)。

雖然大多數的人群服務專家發現，在整個專業生涯過程當中，督導的角色發揮有限，大多數督導的工作仍像是第一線工作者 (Judith, Michael, Thomas, 2001)。但 Gilmore (1999) 指出督導與服務成

果有關係，Kemppainen (2000) 探討臨床督導如何影響實務工作，得到臨床工作者若有參與臨床督導的團體經驗時，對其實務工作是有正向的影響 (Edwards, Cooper, and Burnard et al., 2005)。綜合以上對督導的定義中，我們可以發覺，「督導」乃是透過定期且持續的關係與程序，來執行機構政策以確保服務品質及案主權益。

為深入探討「社區居住與生活服務」的督導功能與任務，筆者依據前述 Kadushin 對督導的描述整理出「表一：Kadushin 督導功能與任務」。

表一：Kadushin 之督導功能與任務

功能	督導功能與任務
行政性	<p>內容：提供組織的結構和完成工作所需的資源來促成工作</p> <p>焦點：促成有效性服務的組織性障礙</p> <p>觀點：執行管理層次的觀點</p> <p>任務：連接有效率的工作員至有效率的組織中，並增強組織結構的有效性及讓資源對工作人員來說更好用</p> <p>權威依據：職位、酬賞、命令的權力</p> <p>示範：有效率的工作者</p>
教育性	<p>內容：提供完成工作所需的知識和技術</p> <p>焦點：關注在因為缺乏的知識而妨礙有效性服務的障礙</p> <p>觀點：認知層次的觀點</p> <p>任務：工作人員透過知識的提升來增加工作的有效性</p> <p>權威依據：專業</p> <p>示範：有能力的工作者</p>
支持性	<p>內容：提供心理的以及人際的脈絡以激發、運用工作人員情緒的能量來完成有成效的工作表現</p>

功能	督導功能與任務
	焦點：關注在因為情緒性而妨礙有效性服務的障礙
	觀點：情緒層次的觀點
	任務：減低工作壓力促成工作的有效性
	權威依據：參照權力
	示範：熱情的工作者

資料來源：作者整理自 Kadushin 1992: 227-229

督導實施的模式有：個別督導模式、現場督導模式、團體督導模式、同儕督導模式、專家諮詢、科技整合團隊督導（曾華源，2000；江盈宜譯，2000）。為達成支持成年心智障礙者獨立自主生活在社區裡，心路基金會除將方案規劃為三期，採取階段性的減低支持密度，並由督導、社工員及生活輔導員各一名組成團隊，督導由中心主任兼任，每月召開一次團隊會議，為一對二或稱團體督導。紀錄的撰寫有生活日誌、及個案紀錄，生活日誌記錄居住單位裡的生活事件以區隔個案紀錄。住民入住前均進行入住評估，並擬定「社區居住與生活服務計畫」（CLSP），依計畫提供不同程度的支持與內容。換言之，心路基金會「社區居住與生活服務」督導的方式為：

1.書面紀錄的檢閱，補充現場觀察：

透過紀錄，督導可了解工作人

員是否提供適切的服務，並從中檢視服務理論、工作價值與技巧應用是否需再加強。工作人員在非公開場合、非允許直接觀察情境下發揮他們的功能（Kadushin, 1992）。服務的發生大多在無法直接觀察的情境，為控制服務品質，確保適切的服務，記錄的撰寫與檢閱對社區居住服務的督導工作更顯重要，亦不失為教育性功能的另一種形式。

2.不定期的工作人員個別會談：

督導的工作是隨時隨地在進行，尤其社區居住服務的特殊性，頻率、內容與取向，是根據受督導者的經驗與能力而決定，由於督導非外聘是由中心主任兼任，因此不定期的個別會談也視工作人員需要經常性發生。

3.定期團體督導：

每月定期舉行，因督導由中心主任兼任，故團體督導兼具了團隊會議功能。

承上述，由於不定期的個別會談未以記錄存檔，僅團體督導有記錄，因此，為了解心路基金會督導的實施，分析自 2004 年 11 月開辦以來到 2007 年 12 月共 33 筆團督記錄，以了解心路基金會督導工作的實施。以下所談的將以 Kadushin 督

導的三大功能為主軸，參考並擴充其內容，並考量社區居住服務籌備階段及提供服務階段在督導工作上有不同的重點，資料整理出表二，來探討督導工作的實施，企圖給社區居住服務的工作伙伴更寬廣的思考空間。

表二：「社區居住與生活服務」督導工作的實施

功能	督導內容與重點		
	籌備階段	協同生活期	支持生活期
行政性	1.工作人員的招募與選擇 2.工作計畫：針對即將開辦之社區居住做初步規劃，計畫組織可用的資源、分派、並規劃工作 3.以督導者做為一個倡導者及行政的緩衝：尋找合適房舍 4.工作分派與授權：生活輔導員預計陪同居住的時間安排 5.工作協調與溝通：代理責任	1.主管機關需配合之表報填寫 2.記錄及累積住民生活點滴 3.召開個別化服務計畫 4.有效執行個別化服務計畫 5.工作的協調與溝通：社工及生活輔導員之角色區分 6.對工作的監督、檢討與評鑑：資料建檔與管理、社會局、內政部訪視之準備	1.財產管理（添購、報廢） 2.住民異動討論 3.住民日間活動之維持 4.連結在職訓練資源 5.經費核銷 6.居家防護 7.服務表格之修訂 8.夜間人力支持系統之建立 9.連結資源提供住民法律知識 10.同質性機構之交流
教育性	1.住民入住評估 2.居住地點的選擇 3.居住環境規劃與佈置 4.規劃入住說明會	1.負責教育性訓練的督導 2.住民社區資源之使用 3.促進住民之間的互動 4.住家經營 5.如何召開家庭會議 6.鼓勵住民各自佈置自己的房間，顯現出更多的個人特色 7.協助工作員由「知」轉至「做」：獨立生活元素的運用	1.促進住民與鄰居之互動 2.家庭事務經營 3.住民性教育 4.個案研討 5.服務成果評量 6.協助住民活動之規劃 7.住民烹飪指導 8.指導住民財務規劃 9.住民健康促進

功能	督導內容與重點		
	籌備階段	協同生活期	支持生活期
		8.個別化服務計畫的擬定 9.服務成果評量 10.住民自我倡議	10.防災演習 11.住民糾紛處理 12.促進住民與原生家庭之互動 13.住民轉銜服務 14.服務表格之修訂 15.住民行為處理 16.住民家庭內金錢遺失處理 17.專業關係的界定 18.專業新知交流
支持性	1.尋屋歷程：協助工作人員面對房東態度 2.社區鄰里關係與互動 3.轉介單位、個案、家屬對居住的需求不同之緩衝	1.預防壓力和緊張的發展 2.主管機關訪視去除工作員的壓力源 3.減少壓力源的影響 4.協助工作人員適應壓力	1.與家屬之溝通 2.住民行為處理 3.住民糾紛處理 4.住民家庭內金錢遺失處理

（資料來源：研究者自行整理）

督導型態個督是較常被採用的方式，Winstanley（2000）認為團督是比較有效的，因為督導給的建議更能針對他們的問題，也能從團體裡其他人的回饋得到一些支持，所以是比較有效的方法（Edwards, Cooper, and Burnard et al., 2005）。由表二心路基金會的督導實施以行政性、教育性的功能為多，尤其是行政性功能，不論從籌備階段到提供服務階段，均扮演很重要功能，這與督導為管理者角色兼任有很大

的影響。而教育性功能，由於在社區居住服務中，督導扮演很重要的協助工作人員由「知」轉至「做」，尤其是包括了訓練和教導，所以能透過個別或團體的方式討論住民。另外，由Kadushin於1985年及1992年對支持性督導的定義，關照協助員工處理工作相關的壓力，包含給予鼓勵、確認、同理、提出員工的優勢，以及促進解決問題，關注在影響有效性服務的情緒性障礙。而團體督導的歷程複

雜，因會牽涉到工作配置、政策討論、敏感度訓練、社會化等複雜議題（江盈宜譯，2000）。因此，支持性功能多會於不定期個別會談及個別督導產生，在表二則難以呈現。由於表二僅針對團體督導進行探討分析，雖不足以了解心路基金會社區居住服務督導的全貌，仍有助於了解社區居住服務不同發展階段，督導所需提供的內容與重點。

參、社區居住服務督導者的挑戰

社會工作督導過程中，督導者的權威與能力、督導關係的建立、督導技巧的運用等因素，均可能影響督導的成效（曾華源，2000）。Edwards, Cooper, and Burnard et al., (2005) 針對臨床督導影響因素進行研究，最有效的督導應該是每個月一次，一次超過 60 分鐘，督導者是自己選擇的，在機構外面進行的，型式不拘於個督或團督。督導本身是連結組織期待與服務提供的重要關鍵，對督導有效性來說，與其區分管理與專業督導之間的差別，倒不如掌握未來在督導上創造出的關係品質來的重要（Judith, Michael, Thomas, 2001）。社區居住服務的工作場域在經營的「家」，非公開場合的服務提供，無法直接觀

察的服務品質，呈現了社區居住服務工作的獨特性，督導承接服務理念之實踐及組織經營管理之責，相較其他領域的督導工作更具挑戰性。以下將就心路基金會督導紀錄及筆者觀察、文獻回顧整理社區居住服務督導面臨的挑戰如下：

一、兼顧服務理念與管理責任間的拉鋸戰：

「社區居住與生活服務」強調提供機會讓成年心智障礙者可以選擇要住在哪？跟誰住？以及要過什麼樣的生活？支持的提供應更具彈性與個別化，以協助住民去實踐「自決」，決定自己的日常生活所需。但服務提供單位所面臨的困境是如何在「自決」與「責任」之間的兩難，擔憂住民是否有足夠的「自覺」，來執行「自決」所引起的爭議與不安（張淑娟、周月清、李崇信等，2006）。

工作人員常與住民因自決產生拉鋸，不確定自己所做的判斷是否正確？是過度介入，還是太放縱，例如住民面臨糖尿病的健康問題，但又選擇高糖份食物；住民自由交友，能不能帶朋友回來過夜？住民看色情光碟或書籍等，這些都是在居住服務中所面臨的問題與困境。

如何在「自決」、「安全」以及「機構責任」間取得平衡，一直是服務過程的挑戰。督導要協助工作人員分辨哪些情況是住民的個人選擇，哪些時候應當是提供住民需要的資訊，以協助判斷並做決定，亦或是需要介入處理。

二、人員培育的困境

因工作時間及獨立工作的情況，社區居住辦理單位普遍有工作人力短缺問題，尤其是生活輔導員，要找到具有專業背景、願意投入的人並不容易。許多單位從原機構的員工及家長尋找，但因原單位員工已有白天工作，若晚上還要值班則會有工時過長的問題，若轉任職務則考量意願性、家人支持度及特質符不符合；若以家長擔任，容易以帶自己孩子的方法，不見得能落實「社區居住與生活」的服務理念。

心路基金會面對人員招募，由於督導者為中心主任兼任，在行政職權及專業職權兼具下，開辦之初由原單位員工徵詢調任，在特質方面篩選指標為：願意與住民以非權威式的相處、過去與住民接觸非訓練式、注重居家環境品質之經營、個性活潑、樂觀，易與人建立關

係。待籌備團隊運作成熟後，人員異動始對外招募團隊成員，目前生活輔導員具備護理師專業資格，社工員具備社工師資格。對督導最大挑戰是，特質往往難於短暫面試過程瞭解，能由原單位轉任除能熟悉住民對於服務理念之落實也較為容易。

在人員培訓方面，為幫助工作人員瞭解社區居住與生活服務，督導者需安排課程介紹服務理念、家庭經營、居家安全維護與支持、健康管理、個別化計畫的擬定與執行等，面對全新的工作內容及與過去截然不同的服務經驗，督導與工作人員同樣由做中學學習，面對不確定自己教的是不是對的？是不是有效的？對督導者扮演教育性功能的確是一大挑戰！

三、團隊成員對經營「家」的認知差異

社區居住的服務目標是提供住民一個屬於自己的家，如何經營一個「家」每個人認知都不同。社區居住模式被學者強調為「家」，對提供服務的工作人員是一個新的思維，因為它突破我們傳統對「家」的思維模式（蔡和蓁、陳武宗，2007）。台灣推展社區居住的理念

中，強調「家庭化生活」以及「家庭化」服務，但機構推展社區居住，有著管理住民生活的處境，加上工作人員工作職責是照料住民安全、生活起居，甚至管教住民，在機構管理與與工作人員職責的現實環境之下，考驗著機構如何結合這些現實要求並兼顧服務理念（李婉萍，2003）

督導者與受督導者來自不同的社會文化背景及生活經驗，新發展的居住服務型態衝擊傳統服務模式，如何兼顧每一團隊成員對「家」的經營，及住民自己想要的對家的感受，仍是不斷在督導過程中需要被討論的。

四、「認知」至「行動」及角色轉換之難題

細觀第一線工作人員的工作內容，雖是平淡生活的陪伴，但卻是「包山包海」，既要是照顧者、教導者，又得是支持者、權益倡導者，幾乎要「無所不能」，才能做好工作（張淑娟、周月清、李崇信等，2006）。社區居住強調非控制、最少介入、獨立自主、開放的方式提供服務，重視尊重及選擇，與傳統教保員與住民相處方式有很大的轉變。

督導並非全知全能的導師，督導者的概念隨著專業的成長而改變，一般機構對於督導者的訓練與督導通常是少之又少的，較好的情況，會由督導的直接主管擔任此項工作，然而，有時會因職級的不同或多或少仍會有些許的差異存在（葉育秀，2001）。許多督導認為自己也需要一位督導，因為有時候還是會遇到無法解決的問題，期待有更上層的督導可以協助（林靜瑜，2007）。「社區居住與生活」強調「家庭化」的服務，生活輔導員的角色，仍具有機構管理之色彩，無法取代親人的角色（蔡和蓁、陳武宗，2007）。生活輔導員如同家人般與住民一起生活，在專業關係間容易因支持的角色而模糊，在服務角色的轉變間，需要不斷的透過督導者與受督導者價值觀的陳述與辯證，轉變才會慢慢形成。

五、人員的流動與互動關係品質

夜間長時間單獨的工作，工作人員常有孤單的感覺，這是另一種外人較無法感受到的工作壓力，不似日間會有一起工作的同事，人際互動會調劑工作上的單調無聊或壓力（張淑娟、周月清、李崇信等，

2006)。在人群服務組織，員工常因為工作相關的壓力與個人的擔憂而影響到工作效率，為了改善這種狀況，很多機構都提供員工協助方案（Employee Assistance Programs）來協助員工解決問題。員工協助方案提供員工直接服務包括在工作意外後的個別輔導或轉介服務，間接服務包括透過演講、研習會來提昇員工福祉、督導訓練和員工問題解決能力（Judith, Michael, Thomas, 2001）。

居住服務人員的流動是許多單位所面臨的，再縝密的服務紀錄都無法取代因人員的流動，對住民互動品質與關係的衝擊。在沒有員工協助方案支持下，督導需協助受督導者減低工作壓力促成工作的有效性，心路基金會的因應措施，為透過定期共同開會的時間，滿足工作人員的人際需求，以促進形成自然性的支持團體。督導的支持性功能焦點關注在因為情緒性而妨礙有效性服務的障礙，因此督導若能善用支持性功能的角色，協助第一線工作者從與住民互動中得到回饋，從服務過程中獲得成就感，也藉由同儕支持團體互相打氣，成為工作動力。

六、非自願性住民對督導者的挑戰

對於非志願性接受服務者，Hasenfeld（1992）使用「案主反動」（client reactivity）來描述非自願性、無意願與多重問題的案主複雜的建立關係模式。很多「市場模式」（market model）並不適用於這些非自願性案主，因此可能會有不符合其需求的服務方案出現（Judith, Michael, Thomas, 2001）。

「社區居住與生活服務」重視個人成果的實踐，CLSP 用以支持住民達成其想要的生活。因此，申請入住的成年心智障礙者其個人意願是很重要的，心路基金會開辦社區居住服務以來，屢遇非自願性案主，由家屬或轉介單位協助申請入住。申請原因有行為問題與原生家庭衝突，關係緊張，家人希望搬離而申請入住；有保護性個案經轉介單位評估不適合返回原生家庭的；有因手足希望擁有自己婚生家庭獨自空間，而協助障礙手足申請入住的。面對由相關人員協助申請入住，個案卻無意願入住，督導遭受家屬質疑服務門檻、拒收個案，及工作人員擔憂非志願性住民的安全責任，內外交迫的壓力。

肆、結論與建議

透過文獻回顧與整理，筆者發現「社區居住與生活服務」督導工作的實施，面臨的挑戰來自工作人員、家屬、住民，在面對服務理念的實踐與機構責任間，功能的發揮上是極具挑戰性的，督導也是最常被提到處理壓力因應最有效的方法。督導者雖不直接提供服務，但是卻間接藉由服務影響到所有提供服務者的層次。因此，督導功能與制度已逐漸被各社會福利團體所重視。透過文獻的回顧及資料的分析，筆者提出以下幾點建議：

一、加強服務人才之行政支持系統，落實服務理念

合宜的人力配置，並沒有絕對的標準，2006 年內政部推展之「成年心智障礙者社區居住與生活服務實驗計畫」，則納入團隊合作的做法，對於人力要求有三種分工：生活輔導員最多能負責二個居住單位，而負責人與社工員最多只能負責三個居住單位。為落實服務理念達致最少限制的目標，有計畫性的規劃人力支持系統，實有必要。一方面可讓工作人員有心理準備必須逐漸減低支持頻率，一方面讓住民

清楚對自己生活自主的承擔，另一方面也可清楚傳達家屬機構的作法。在加強服務人力行政支持系統建置部分包括有：

(一)依住民需求減低支持頻率：評估住民需求的頻率，整體考量整個「家」的需要性，階段性的規劃減少值夜天數，可由一週七天逐漸減為五天、三天及二天，需值夜天數也需將住民個別支持計畫需執行的時間一併考量。若有住民異動，則在整體評估支持頻率。

(二)建立夜間人力支持系統：在減少值夜天數的同時需建立夜間支援網絡，依職權及距離遠近建立順位支援性，也能因應住民異動後需增加值夜天數人力不足之問題。

二、定期召開督導會議

督導會議的定期進行，對受督導使用督導的方式具關鍵性的影響。大部分的情況多隨著新壓力和危機的出現才排定，此時甚至已伴著嚴重的後果。定期的會議安排可以幫助督導者和受督導者不只討論現存的困難，更能視為發展性的連續會議，受督導者可以獲得所需的支持成為安全的避風港，不會因為工作忙碌而排擠。根據有關的有效督導的研究，最有效的督導應該是

每個月一次，一次超過 60 分鐘。頻率及時間的長短影響著督導的深入性，所以，督導會議若是可信賴的、規律的，將有助於督導功能的發揮。

三、提供受督導者有選擇督導者的機會

當督導者是可以選擇時，被督導者可以決定要揭露的程度，其揭露程度是比較高的。受督導者可於規律性的督導會議之外，依自己需求訂定主題，選擇其他督導的機會。受督導者掌握了督導的方向，參與度將提高，不再被動的接受督導者所給予的，當參與者有很好的準備時，督導時段通常會更有效率。

當受督導者去接近其他支持來源時，如諮商員、同儕支持團體或有相似背景的良師時，督導者要抱持積極支持的態度，而非自己覺得倍感威脅。這不該被視為是二擇一的選擇或影響督導關係，而是一個重要的補充性資源。

四、提升社區居住服務督導系統功能

內政部在推動試辦計畫初期就組成審查輔導評估小組，機制雖建立但功能發揮卻有限，而目前已有

的訓練及研習多為機構教保人員及社工人員訓練，但傳統教保員與社區居住服務工作人員和住民相處方式有很大的差異，透過現有的課程協助了解社區居住與生活服務很有限，對於督導的訓練更是缺乏，但督導卻扮演著傳遞工作知識之責，督導是相互性、持續性的過程，督導者的角色是用來服務受督導者的，一般機構缺乏對於督導者的訓練與督導，因為有時候還是會遇到無法解決的問題，自己也需要一位督導，來協助討論與澄清。因此，提供完善的督導職前及在職訓練是必須的，也是當務之急，惟有不斷增進督導領域的知識與技能，才能提供良好的督導功能。另外，對督導而言，由於社區居住服務督導的工作內容是全新的，在不確定自己所傳授的、提供的是不是有效的情況下，建制諮詢輔導團提供諮詢性功能及督導同儕支持系統的建立也相當重要，督導同儕支持系統的建立除可提供相互支持性及教育、諮詢性功能外，對於未來居住政策的發展也能有更多的共識。

實務工作因應著不同的社會型態、人口結構、甚至世界潮流，在內容與方法上也隨不同階段有所更動以符合階段上的社會需要，社區

居住服務工作人員，因工作時間在夜間，服務單位的大部分員工皆在白天工作，但夜間需要處理的工作面向卻比日間複雜且多，這長期形成的壓力，非參與社區居住服務方案工作人員所能理解。本篇所探討之督導功能與任務，其實尚有許多議題可再研究，本篇將只是一個楔子，單純就單一單位作分析，資料的完整性與成熟度必有不足，希望能對發展歷史尚淺短的「社區居住

與生活」服務的督導工作發揮效用。

（本文作者：蔡和蓁現為財團法人心路社會福利基金會主任暨高雄醫學大學行為科學研究所研究生；陳武宗現為高雄醫學大學醫學社會學暨社會工作學系副教授暨高雄醫學大學附設醫院社服室主任；張江清現為高雄醫學大學醫學社會學暨社會工作學系講師）

📖 參考文獻

- 內政部（2006）成年心智障礙者社區居住與生活服務實驗計畫，台北：內政部。
- 王文秀、施香如、沙大荒譯（1999）臨床督導工作的理論與實務，台北：張老師。
- 江盈誼等譯（2000）社工督導，台北：學富文化。
- 李婉萍（2003）成年智能障礙者生活經驗——以某教養院機構教養與社區家園服務為例，台北：東吳大學社會工作研究所碩士論文。
- 周月清（2000）英國社區照顧：源起與爭議，台北：五南。
- 周月清（2002）成年心智障礙者社區居住——從教養院搬到社區獨立生活台灣與美國經驗，社區發展季刊（97），227～248。
- 周月清（2006）「成年心智障礙者社區居住與生活服務試辦計畫」成效評估檢討研究，內政部委託研究報告。
- 周月清、李崇信、張淑娟、陳寶珠等（2006）台灣成年心智障礙者社區居住與生活服務實務操作手冊，台北：內政部。
- 周月清、李崇信、陳美鈴（2001）台灣成年心智障礙者社區居住經驗分享與模式發展初探，台北：心路社會福利基金會。

- 林靜瑜（2007）老人居家服務督導功能發揮與居家服務員工作滿意度之相關性研究，社區發展季刊（117），218～246。
- 曾華源（2000）社會工作督導於社會工作辭典，276～277，台北：內政部社區發展雜誌社。
- 葉育秀（2001）陽光社會福利基金會督導功能之現況分析，社區發展季刊（95），284～295。
- 樊雪梅（1999）動力取向心理治療之督導，諮商與輔導（164），2～6。
- 蔡和蓁、陳武宗（2007）社區居住的「家」對成年智能障礙者的意涵，成年心智障礙者之生涯支持服務論文發表會，主辦單位：財團法人心路社會福利基金會，。
- 蔡和蓁、陳武宗、陳政智（2006）以正常化觀點探討心路基金會社區居住與生活服務方案，中華民國特殊教育學會，39～52。
- Community Living (2005) <http://www.thearc.org/faqs/comliv.html>
- Edwards, D., Cooper, L., Burnard, P. et al. (2005) Factors influencing the effectiveness of clinical supervision. *Journal of Psychiatric & Mental Health Nursing* 12(4), 405-414.
- Judith A.L., Michael D.L., Thomas P. (2001) *Management of Human Service Programs*. 3th ed. Belmont CA:Wadsworth.
- Kadushin, A. (1992) *Supervision in social work*. 3th ed. New York: Columbia University Press.