

研究論文

兒少保督導功能與新進社工員專業 知能養成之研究

呂季芳

靜宜大學食品營養學系高齡健康產業組博士生、彰化縣政府社會工作師

郭俊巖*

靜宜大學社會工作與兒童少年福利學系教授

中文摘要

兒童及少年保護業務在社會工作實務領域中，是較為複雜且難處理的助人工作，其服務過程充滿諸多的挑戰和危險性，尤其對新進社工員更是倍感壓力和無助感。根據研究，兒少保督導若能發揮督導功能，對新進社工員的實務工作技能養成和因應工作困境，將有莫大的助益。因此，本研究旨在從兒少保督導功能和新進社工員專業知能養成的角度，來探討督導功能對新進社工員專業知能養成的充權，從中歸納新進兒少保社工員對督導制度的期待，以及督導者對當今督導制度的看法。為了達此研究目的，本研究採取深度訪法針對 2 位督導及 4 位新進兒少保社工員進行質性資料的蒐集及分析。研究發現有如下幾項：

1. 教導新進社工保護性相關法令；
2. 督促新進兒少保社工掌握時效性；
3. 培養新進兒少保社工獨立撰寫公文；
4. 幫助新進兒少保社工網絡資源的整合；
5. 擔任新進兒少保社工網絡協調的橋梁。

基於上述研究發現，本研究有如下幾點建議：

1. 定期辦理專業訓練；
2. 定期檢核督導機制；
3. 建構兒少保社工教育機制；
4. 督促建置資源地圖；
5. 建構網絡協調機制。

關鍵字：督導功能、充權、督導制度、督導機制

Research on the Supervision of Child Protection and the Development of New Social Workers' Professional Knowledge

Chi-Fang Lu

Geriatric Health Industry Ph.D. student, Dept. of Food and Nutrition,
Providence University

Chun-Yen Kuo

Professor, Department of Social Work & Child Welfare, Providence
University

Abstract

Children and teenagers protection is a more complicated and tricky helping work in the field of social work practice. The service process is full of challenges and risks, and novice social workers particularly suffer from heavy stress and sense of helplessness. According to the studies, if children and teenager protection supervisors can exert its function, it will be very beneficial to the cultivation of practical working skills and coping ability of novice social workers. Therefore, the main purpose of this study is to investigate the work dilemma faced by novice social workers and their need for assistance in guidance and counseling from the perspective of children and teenager protection supervisors, as well as novice social workers. This study also summarizes novice children and teenager protection social workers' expectations towards guidance and counseling system and supervisors' opinion on the current guidance and counseling system. To achieve the research purpose, this study conducted in-depth interviews to collect and analyze the qualitative data from 2 supervisors and 4 novice social workers. The research findings are as follows:(1)to teach new children and teenager protection social workers to protect the relevant laws and regulations; (2) urge new children and

teenager protection social workers to grasp the timeliness;(3)cultivate new children and teenager protection social workers independently written documents; (4)to help the children and teenager protection social workers into the social network of social resources integration; (5) as a bridge between children and teenager protection social workers; this study proposed the following suggestions: (1) regular professional training; (2) periodic inspection of nuclear supervision mechanism; (3) constructing educational mechanisms for children and teenager protection social workers; (4) urge the establishment of resource maps; (5) construction of network coordination mechanism.

Keywords: Supervision function, Empowerment, Supervision system, Supervision mechanism

壹、前言

督導在助人專業工作者養成歷程中，扮演極為重要的關鍵角色，一方面在維持助人專業的高品質服務；另一方面則在幫助助人專業工作者獲得專業上的成長（Holloway, 1995；林家興、趙舒禾、方格正、黎欣怡、李露芳、葉安華，2011）。許多量化研究也證實，督導所提供的專業諮詢和情緒支持能減低社工員工作壓力、催化專業關係正常發展、降低職業倦怠（House and Wells, 1978；Kirmeyer and Lin, 1987; Himle, Jayaratne, and Thyness, 1989; Martin and Schinke, 1998），並且認為督導者在服務機構與工作人員間扮演著中介溝通的角色，有助於社工員完成機構設定的使命與任務（Kadushin, 1992; Shulman, 1993; Brown and Bourne, 1999; Hawkins and Shohet, 2000）。本研究旨在探討公部門兒少保督導角色與功能，同時探析兒少保督導角色與功能的優勢與劣勢，希冀透過此研究能更清楚地了解兒少保督導的角色與功能，以協助從事兒童及少年保護工作的社工們增強自我權能來幫助更多保護性個案。

一、研究背景

根據 Kadushin（1992）的觀察，社會工作督導終極的長期目標是提供案主有效率及有效果的服務，而就短期而言，行政督導的目標是提供第一線社會工作人員瞭解工作脈絡，好讓他們能有效行事；而兒少保護案件指的是依「兒童及少年福利與權益保障法」所列父母、監護人或其他實際照顧兒童及少年之人以及相關單位涉及觸犯不得或應為而不作為之情勢所提供各項保護服務與措施（王秀燕，2012）。由於第一線兒童及少年保護工作大多落在公部門，因此本研究的背景是以公部門兒少保督導及新進兒少保社工為主本文以研究，保護性

社會工作督導條件應符合國內公立或已立案之私立或經教育部承認之國外大學院校社會工作相關科、系（組）畢業且擔任保護性業務社會工作人員滿三年以上者，新進兒少保社工界定為從事兒少保護社會工作二年內者為本研究對象。

二、研究動機

目前國內針對公部門督導尚未有完善的養成教育與訓練規劃，身為新手督導常常是「邊做邊學、邊做邊問」，「越做越挫折、越做越無奈」，對於督導帶領新進社工員，需要「更多的包容」、「更多的支持」與「更多的充權」，因此適應式督導模式亦是因應時勢所需所形塑出的，也較能符合 E 世代社工的督導模式。

研究者身為兒少保督導往往因為個人專業養成脈絡的不同在督導過程中與兒少保社工對個案處遇服務看法會有所衝突，因此，兒少保社工對督導角色與功能的不信任與不認同，更是形成兒少保督導工作的困難，雖然，兒少保督導應具有行政性、教育性與支持性功能，但兒少保督導本身面對兒少保社工對督導角色的不認同，往往會影響督導功能的發揮；研究者期待從本研究中，分析與探討兒少保督導對新進兒少保社工的影響，從研究過程中探討督導角色與功能，瞭解兒少保督導方式及新進兒少保社工對督導角色與功能的期待與落差。

三、研究問題

保護性業務常常要面對多元的挑戰，因此尚未經過督導專業養成就匆匆擔任督導職務，是否有足夠能力來督導新進兒童及少年保護社工員，督導者在調適角色與其身心的衝突，是否會影響新進兒少保社工實務專業養成，是否能夠

增強新進社工員的權能；因此，督導工作對於實務工作者的重要性與必要性是應該受肯定抑或是居間角色毫無存在的價值呢，是值得探討。

四、研究目的

彭淑華（2008）研究發現，兒少保案件在執行現況中常遇到許多困，包括靜工作量大，實務評估專業能力不足，督導訓練不足，案家問題複雜，服務過程面臨處遇兩難。實務社會工作者大多表示無法從督導者身上得到支持和專業成長，或認為督導角色並未發揮實質功效，另一方面，督導功能無法有效發揮的原因之一，在於他們不知道如何扮演一位稱職的督導者，基於此，研究者欲探討督導對於新進兒少保社工的實務養成的影響是什麼？藉由此研究，探討督導角色的衝突與調適，並分析優勢與劣勢，協助組織運作，以發揮督導者的角色與功能。

本研究目的如下幾項：

- （一）由本研究了解兒少保督導的角色與功能對新進兒少保社工的影響，以作為公、私部門建立兒少保督導養成機制之參考。
- （二）針對現行兒少保督導養成機制的現況及困境找出可解決之策略，以提升兒少保社工之專業服務品質，建立兩者之最佳互動。
- （三）本研究結果與建議，期盼對建立兒少保社工與督導在實務處境中遭遇到的困境有所助益，以作為擬定或改善保護性兒少領域之督導體制政策之參考。

貳、兒少保護性工作與督導的角色

本章首先論述兒童及少年保護政策方向及處遇服務的特殊性與工作流程，並探討兒童及少年保護社工員實務工作內涵與角色。再論督導意義、重要性與功能等相關概念，探討兒少保督導所需具備的能力與阻礙督導功能發揮因素。

一、兒童及少年保護之政策方向

內政部兒童局已於 102 年 7 月 23 日與行政院衛生署合併升格為衛生福利部，也是社會福利事務的中央主管機關，負責整合兒童及少年福利資源，保障其權益，增進其福利為立法精神，落實對兒童及少年的關懷與照顧，行政院組織調整後，衛生福利部「保護服務司」掌理有關保護服務事項。

以上的政策方向旨在使兒童及少年保護工作的功能，得以運用專業人員提供兒童及少年之被害人生理、心理救援輔導、加害人處遇，乃至於擴大對於社會教育宣導等；此外，也使專業機構人員得以介入並維護家庭功能及建立社區保護工作的理念，以建構全方位的兒童及少年保護防治處遇服務。

二、兒童及少年保護處遇服務的特殊性

中央主管機關為了因應上述之政策方向，其在制定「兒童及少年福利與權益保障法」時，應考量服務輸送的重要性創造公私部門協力合作的模式，並將相關政策模式法制化，以下參考相關文獻，歸納出保護性工作處遇服務內容的特殊性，包括以下幾點（邱琇琳，2005；賴乃榕，2010）：（一）服務的可近

性，由兒少居住所在地的兒少保社工提工處遇服務。（二）跨專業的合作性，兒少保護案件需要警政、教育與心理等跨專業共同協助處遇。（三）工作的機動性，兒少保護案件需要24小時隨時待命，工作機動性高。

三、兒童及少年保護服務工作流程

依內政部（2012）所訂「兒童及少年保護通報及處理辦法」及「兒童及少年福利與權益保障法」（2011）相關規定，兒童及少年保護通報及處遇包含以下流程（引自王秀燕，2012）：（一）通報。（二）調查與提出報告時限、危機處遇（緊急安置）。（三）保護及照顧。（四）評估繼續安置。（五）處遇計畫。（六）後續處遇。

四、兒少保社工實務工作內涵與角色

丁雁琪、林方皓（2000）指出，由組織型態來看目前各地方政府兒童及少年保護社工，雖為跨局處單位，但主要仍屬於社會局之管轄範圍，此反映出社政系統扮演了很重要的網絡資源整合與協調溝通之角色，也可知社工相關法規和文獻對社政部門的任務要求所顯現的特殊性，依據國內行之有年的實務工作情況來說，兒童及少年保護實務工作內涵，可大致劃分為下列幾大項：（一）接案評估與調查。（二）緊急處遇。（三）以個案管理模式媒合案主及家庭所需要的服務。（四）增權輔導。（五）倡導代言。（六）監督執行。（七）促發改革。

五、督導的意義

督導是一種透過互動過程的專業訓練方法，為機構達成服務使命及宗旨、確保服務品質的行政運作過程，更增進社會工作者的專業知能。同時，督導者透過不同的督導模式和策略，發揮行政、教育及支持性功能，協助並支持受督導者，以促進工作任務之執行與確保機構目標的完成，並保障案主權益，故督導工作是透過督導者使受督導者有效地完成工作目標及任務，以達到符合案主需求的高品質服務、增進工作者專業知能的提昇和落實機構責信能力的目標。

六、督導的重要性

一般來說，社會工作者都希望在他們的專業生涯中可以接受督導，督導者在社會工作者職場社會化與訓練過程中扮演極為重要的角色（Laufrr,2003）。透過督導的過程，工作者相信督導經驗會影響其認知、情感和行為特性，這些都會促進他們的專業發展並達到更佳的工作才能（Kadushin,1992）。

七、督導的功能

Lewis, S. (1988) 與 Lewis, W. (1988) 則將督導視為一位領導者，扮演著管理者、調解者、以及指導者三種角色與功能；Shulman (1993) 則從工作者與體系的互動觀點，提出督導具有「調解」的功能（引自黃源協，2008）。以下綜合各學者所分類的督導功能分述如下：

（一）行政性功能（Administrative function）

在於指導工作者了解並維持機構政策及行政程序，以有效完成機構職責，

此外也需提供改進機構政策的意見，其主要內容有分配工作、評量受督導者的工作表現、協調並成為機構與受督導者間的溝通管道、協助機構制定政策等（曾華源，1982）。

（二）教育性功能（**Education function**）

教育功能並非僅聚焦專業知識的灌輸與啟發，更重要的是督導者如何將知識技能轉化為行動實踐技術（曾華源，1982）。

（三）支持性功能（**Supportive function**）

當社工員在職場上遇到嚴重的個案工作瓶頸，或是內心遭受較大的挫折與衝擊時，督導者的指導與支持最能幫助社工員走出工作的困境（黃明玉，2008）。

理想的社工督導會聆聽工作者的意見（支持）、著重社會工作的價值觀與專業操守（教育）、會提供意見去解決工作者的工作困難（行政、教育），並會告訴工作者如何改善工作表現（行政、教育）。（張玲如、邱琬瑜，2014；陳秋山譯，2008；張玲如，2002；蔡曉雯、郭麗安、楊明磊，2010）。

八、兒少保督導者所需具備的才能與阻礙督導功能發揮因素

社會工作督導是一個促進兒少保社工使能（enable）的過程，也可說是與直接服務處遇並進的過程，為了提高專業能力、社會工作者士氣和工作滿意度，兒少保督導的原則是要讓兒少保社工能實現其願景，並明確表達社會工作的使命，透過督導的過程，才能對案主的服務輸送品質把關與改善。

（一）兒少保督導者所需具備的才能

根據Gilbert and Evans的見解，身為一個稱職的兒少保督導需要具備以下的才能及特質（引自王文秀，2003；王文秀、李沁芬、謝淑敏、彭一芳譯，2003）：彈性、多元的觀點、熟知並靈活運用他們所督導的領域、具備泛文化工作的能

力、管理和包容焦慮的能力、學習的開放度、對廣泛的情境議題的敏感度、需受過反壓迫的訓練、幽默、謙遜和耐心。

此外，因為兒少保護工作強調防治網絡間的跨專業整合協作，兒少保社工也扮演個案管理者的角色，但在面臨相關資源不充分、專業間工作理念的不合時，調適和解決皆非兒少保社工一人可以獨自面對，此部份有賴於兒少保督導者提供專業協助、解決問題或經驗分享，故兒少保督導者在行政聯繫上的支持是很重要的。

(二) 阻礙兒少保督導功能發揮因素

蘇怡如（2008）在探討社工督導角色功能應然面與實然面研究中認為造成落差的阻礙因素有「社工員的抗拒」、「督導能力不足」、「督導與社工員的工作理念不合」、「督導的角色衝突」、「未接受過督導訓練」、「督導和社工員的比例過高」等七大因素，結合研究與實務面分成五點說明：流動率高，兒少保督導養成不易、未接受過兒少保督導訓練、兒少保督導能力不足、兒少保督導兒少保社工比例過高及兒少保督導角色衝突。

兒少保督導者面對身為組織的領導角色，對於本身無法獲得下屬（兒少保社工）的認同更感到挫折與無奈，而在剖析兒少保督導功能為何無法有效發揮的其中一個重要因素即為兒少保督導者的準備度不足、能力不足、對自身角色的模糊及衝突，顯示兒少保督導者在經歷角色轉換階段是準備不足的，以至於他們不知道該怎樣扮演一個督導者，而組織也必須思考如何協助兒少保督導者在角色轉換中可以做好準備，進而達到對於角色的認同及應發揮的功能。

參、研究方法與設計

本研究採質性訪談和立意選樣的研究方法，以中部從事保護性業務之公部門為研究場域，研究對象包括二位具有三年以上工作經驗之兒少保督導及四位具有一年至二年工作經驗之新進兒少保社工；本章分為二節，第一節：研究方法；第二節：研究對象界定。

一、研究方法

質性研究是以研究者本人作為研究工具在自然情境下採用多種資料收集方法對社會現象進行整體性探究，使用歸納法分析資料和形成理論。再者，質性方法能於研究現象自然情境中，提供生動、完整描述之基本特色，以及對所要研究的經驗和情境產生全面性和統整性的描述，以深入了解經驗或現象的意義。

二、研究對象界定

本研究希望藉由一個具有代表性的樣本來檢測本研究架構是否為真；期望藉由不同的兒少保社工及兒少保督導的豐富資料，驗證不同的督導角色與功能對社工員的影響是否具有差異，探討其變項間的關係並建立通則與系統知識。深度訪談法（in-depth interview）能使研究者進入受訪者的觀點及脈絡中進行資料的分析及瞭解（簡春安、鄒平儀，1998）。

本研究採質性訪談和立意選樣的研究方法，並以深度訪談方式，利用半結構半開放式的訪談方式深入受訪者豐富的督導工作經驗及被督導者的經驗，

從中了解不同角色之想法及差異，進而分析兒少保督導對新進兒少保社工實務養成的影響。

研究中以中部公部門從事兒童及少年保護性業務之兒少保社工及兒少保督導為研究對象，其中二位為具有三年以上兒童及少年保護性工作之兒少保督導，四位為具有一年至二年工作經驗之新進兒少保社工；受訪者中以代號 A1、A2 為兒少保督導，B1-B4 為新進兒少保社工（見表 1），六位受訪者中二位兒少保督導皆具有社工師證照，四位新進兒少保社工有二位具有社工師證照，六位受訪者中，計有四位具有社工師證照，六位受訪者中，有五位女性受訪者。

表 1：研究參與者基本資料

受訪者代號	性別	社工年資	教育程度	年齡
A1	女	29 年	大學	51-55
A2	女	31 年	研究所	56-60
B1	男	1 年 6 個月	研究所	31-35
B2	女	1 年	大學	31-35
B3	女	1 年 10 個月	大學	31-35
B4	女	1 年 10 個月	大學	26-30

資料來源：研究者自行整理

肆、研究資料的分析與發現

保護性工作隨時都要面對相對人非理性的情緒與失控性的行為，尤其是緊急案件處理更是挑戰督導與兒少保社工的能力及能耐，在個案處遇過程中，督導角色與功能也常被兒少保社工挑戰，當兩造間的期待不同步調時，督導對於新進兒少保社工的影響是如何，以下是本研究的分析與發現。

一、新進兒少保社工應具備的能力

由於兒童及少年保護工作是 24 小時不分晝夜，因此從事兒童及少年保護社工應該對於此份工作要具有相當的認知，兒少保護工作不是為了賺薪水而是需要具備兒少保社工專業精神才得予勝任。

(一) 兒少保社工對於角色的認知

有些新進兒少保社工是未具有實務工作經驗，對於自我角色認知不清，在面對兒童及少年保護個案的相對人，因未具有足夠能力去因應，督導需要協助新進兒少保社工處理相對人議題，並增強新進兒少保社工面對相對人的能量。

1.全天候守護孩子

他真的就是要有心理準備就是沒眠沒日的然後他就是知道他這個角色，他的任務是要保護這個我們的個案就是 18 歲以下的這個孩子。(A1)

兒少保社工的任務就是要守護受保護的兒童及少年，有些個案面臨青春期的，兒少保社工需要運用專業瞭解個案身心的衝突，並擬定個別化的處遇服務，協助個案渡過風險。

2.具備 18 般武藝

承受壓力的能力要夠強！對！專業也要夠，專業素養也要夠！然後除了這以外，要有基本那些的愛心、耐心、同理心，耐操、耐磨，然後覺得社工去訪案，總是會有距離麻！要會開車、會騎機車，這些都基本的，新進社工，然後最好是有自己的交通工具，這樣子真的會比較好一點！因為兒保很難講，你要載小孩！嗯！因為計程車也不一定說，它經費有時候也是會有青黃不接的時候，我覺得說有也是壓力來源！（A1）

身為兒少保社工需要對於自己的角色與任務有相當的認知，並要了解隨時都要面對保護個案相對人的挑戰與衝突，並要瞭解相關的法令，熟悉法令規定，

依法與相對人對話，如此才能依法規範，執行兒少保護社會工作，保障案主最佳利益。

（二）獨當一面的兒少保社工

由於兒少保護性個案都來自非自願性案主，對兒少保社工的介入充滿抗拒性，而兒少保護個案的相對人對兒少保社工的訪視評估也會採取逃避、閃躲其詞、情緒激怒並挑釁兒少保社工，兒少保社工應秉持同理心與耐心去面對，以免無法面對挫折，更要培養自我獨當一面的能力，才能在 24 小時內訪視到案主，在 4 日內完成評估報告。

1. 抗壓性高、留任較久

我覺得他的抗壓性應該要比較高一點，那基本就是跟人相處，很容易跟人相處是最基本的條件啦！然後就是對那種比較抗拒型的個案能夠有比較有寬廣的心啦！（A2）

兒少保社工常常要面對抗拒型的個案，又要面對相對人失控的情緒，兩面都無法有效的掌握狀況，此實督導就需要協助兒少保社工整理出條理，讓兒少保社工清楚知道個案需求的前後順序，以面對相對人非理性的情緒。

2. 八面玲瓏的能力

所以我會覺得說在性格上面，人格特質比較重要一點，然後，之後啦！他就不怕跟施虐者接觸，然後跟這些家庭接觸以後，就是要熟悉法令、表單、網絡互相支援的事項，熟悉行政要檢附的資料，所以我覺得基本上他的特質就是不排斥人啦！不排斥跟人接觸啦！（A2）

身為兒少保社工，除了要具有愛心、耐心與同理心外，最重要的是要有興趣和有能力與人接觸，認知到所接觸的個案各階級都有不同的態樣，每個個案處遇方式都不盡相同，因此無法以偏概全，在面對個案與科層體制時，應該要具有承受壓力的能耐，更要隨時掌握時機充實自我專業性，接受新資訊與新法

規，以因應時勢潮流，充實自我專業以面對多樣化與多元化的個案態樣。

（三）社會歷練為靠山

因為兒少保護案件所要面對的施虐者其背景相當複雜，有可能是違反毒品危害防制條例的毒品販、違反社會秩序法的地方大老、觸犯刑法與民法的重罪犯等等，因此身為新進兒少保社工應該具有相關的專業能力，才有足夠能力因應。

1. 敏感度要高

至少要有些工作歷練與人生歷練，沒有那方面的限定，但至少要有社會歷練，要有過社工的工作經驗，因為面對的是家長，還要有些敏感度。（B1）

從事兒少保社會工作常常需要面對相對人的挑戰，因此，從事保護性的兒少保社工，最好具有相關工作經歷與人生歷練，才能夠因應相對人的挑戰，尤其是對於社會風俗與民俗習性應具有相當認知，才能與相對人對話，以因應相對人的挑戰與挑釁。

2. 學習力強、不恥下問

我覺得學習力要很強！因為太多東西要學了！然後再來就是態度！就是虛心吧！對！就是可以去接受別人的教導，不懂就馬上問，因為有時候不是用自己以前的作法那一套模式去做就好了，其實差別很大！（B2）

兒少保社會工作要面對多元化的個案，身為兒少保社工應該認知到每個個案都具有多樣化的態樣，因此需要具備專業技能，多向資深兒少保社工請教相關處遇計畫，並與督導討論，正確評估個案真正的問題面向，擬定處遇目標，完成個案處遇服務。

3. 多聽多問研擬良策

開放的態度，你要多問督導，或者是前輩，就是同儕中這樣多問，我覺得這個是好的，自己傻傻做的時候就會發現自己在苦思那個問題，或是焦慮

要死掉，別人也許告訴你資源，或是大家一起討論才發現原來可以這麼做，我覺得比較好。（B3）

兒少保社會工作是直接面對個案的社會工作，身為公部門兒少保社工在執行兒少保社會工作時應考量到組織的目的與規範，因此，兒少保社工員應隨時注意自己工作態度，保持開放性的態度，洞悉到隨時都可能接受上級長官交辦業務的心理準備，與督導間建立合作模式。

4.實務經驗的累積

我覺得就是還是要有一些實務經驗，不一定說跟兒少保有關係的工作經驗，但是我覺得經驗部份的累積還蠻重要的！（B4）

督導實務中常會面對到無實務經驗的兒少保社工從事兒少保護工作，因此，督導需要建置同儕性督導機制，協助新進兒少保社工進入處遇狀況，督導資深兒少保社工帶領新進兒少保社工見習個案訪視與評估等相關技巧，必要時還需要帶領新進兒少保社工家訪與評估，實際操作給新進社工觀摩，因此，面對無工作經驗的新進兒少保社工，督導往往需要耗費較多的時間與心力。

（四）新進兒少保社工常遇到的棘手問題

保護性個案的形成大多為主要照顧者缺乏親職教育相關概念，主要照顧者往往會挑戰兒少保社工；另外相對人也會挑戰兒少保社工的性別，造成兒少保社工質疑是否自己能力不佳，讓個案及相對人不信任，而令新進兒少保社工感到棘手。

1.挑剔兒少保社工的性別

另外就是有些家長比較介意男生服務，我覺得比較棘手。假若說是個案直接提出要換個女性社工！那我覺得也OK！但我會覺得會很挫折啦！（B1）

當個案或其家屬提出要女性社工服務時，對於男性兒少保社工也是一大考驗，甚至會質疑自己能力是否不足，讓個案不信任，因此督導需要介入了解個

案的想法，評估個案狀況，讓男性兒少保社工了解不是因為其個人因素造成個案要換女性兒少保社工，以免造成日後男性兒少保社工接案的心理障礙。

2.安置床位不足

安置床位啊！我覺得是蠻大的問題！有時候不是說我們不做或做不到！是體系問題！但風險還是社工在擔！（B2）

保護性業務需要評估個案是否應該向法院聲請緊急安置，以保護個案的權益，但實務面機構的安置床位不足，也是各縣市頭痛的議題，當兒少保社工評估個案需要安置，但是寄養家庭無法配合，安置床位又不足，往往令兒少保社工不知所措，還要承擔相關的風險，造成兒少保社工多重的壓力。

（五）政府幫忙養小孩

兒少保案件要常常面對親職功能不彰的主要照顧者，家人要工作也無法有效管教，所幸遇到兒少保社工就會耍賴，要兒少保社工安置，由政府負責管教孩子，政府若管教不好，還會責怪政府的功能不彰。

1.教養問題大

兒少保方面的棘手議題！就是施暴者那方的恐嚇，他就會說那我管得不好，那你直接帶走呀！我不要了，給你呀！（B3）

當兒少保社工面對相對人的恐嚇與威脅，要兒少保社工直接將個案安置帶回照顧，兒少保社工往往會陷入兩難的情境，會覺得相對人應該負起照顧者的角色任務，不應該由政府買單，但又擔心相對人會有暴力，危害到個案的人身安全，讓兒少保社工在實務面無法有效評估並做抉擇，容易不知所措。

2.與施虐者接觸難題

我那時候剛進來我覺得對我來講比較困難的是跟施虐者聯絡這部份...，因為畢竟就是他的小孩...，然後你要去跟他討論說小孩子的一些教導問題這些該怎麼去處理，我覺得是我比較會擔心跟害怕的！（B4）

兒少保社工本身專業養成脈絡與背景不同，加上本身經驗不足且年紀輕，社會歷練與實務經驗不足，又缺乏敏銳覺察力，無法對於個案所處的情境做出正確的危機評估，進而影響到個案服務品質，因此，督導功能對於新進兒少保社工更具有重要性。

(六) 新進兒少保社工最需要被協助的部分

兒童及少年保護工作主要是依「兒童及少年福利與權益保障法」通報，由兒少保社工於 24 小時內訪視兒童及少年，並於 4 日內提出調查報告，通常新進兒少保社工最需要被協助的部分有跨縣市個案處遇及緊急安置床位。

1. 跨縣市兒少保個案處遇

新進社工如果他在工作中有遇到個案處遇的問題，或是較棘手的，社工督導可以協助的都可以協助，比如說，跨縣市陪同偵訊的案件啦！（A1）

在個案處遇中，當個案戶籍在本縣市，但實際居住地在外縣市，或是個案是由外縣市法院主責，須到外縣市出庭時，需要跨縣市的網絡合作機制，與當地主管機關協調，並函請當地兒少保社工陪同偵訊，而主責兒少保社工應該與跨縣市陪同兒少保社工主動聯繫並告知案主相關狀況，讓陪同偵訊的兒少保社工了解案主狀態，此時，督導角色就是要發揮溝通協調角色與功能，協助兒少保社工處理個案出庭等相關事宜。

2. 協調機構緊急安置床位

像床位那個就真的是就算督導幫忙協助溝通有時也真的很難喬出來，那停親那一部分是應該有部份是我也沒有想到說是督導是可以協助的部份！

（B2）

「兒童及少年福利與權益保障法」規定親職功能不佳的照顧者，依法是需要接受親職教育輔導的裁處，但是新進兒少保社工在面對相對人由於社會歷練及實務經驗不足，往往無法因應相對人的壓力，常常期待督導能出面協助解決

與相對人溝通，但是督導要面對多位兒少保社工，又要兼負行政性業務，無法提供新進兒少保社工即時性的協助，以至於督導無法有效發揮督導功能。

二、兒少保督導的角色、任務與功能

兒少保社工期待督導能隨時在側協助兒少保社工處理相關的兒保議題與難題，但是督導身上往往是要兼負許多行政業務，面對行政上的時效性壓力，督導對於兒少保社工的需求往往是心有餘而力不足的狀態，在科層體制下督導也常需要因應開不完的會議與臨時性的會議，因此當兒少保社工需要督導的支持時，往往無法發揮及時性協助的效益。

（一）督導的角色

在科層體制下的兒少保督導不僅需要接受科層體制的層層規範，且還須面對長官的要求，以及面對跨世代年輕的兒少保社工，以致常會面臨到角色的衝突與挑戰，因此督導應該做好自我角色的調適，才有足夠能量來帶領這群年輕兒少保社工。

1. 督導角色需隨著社會變遷而調整

社工督導的角色跟實務上好像比較難一點，因為現在變遷的太快，業務量真的太重，然後社工人又很多，變更非常的快速，業務多到喔！有時候你要去，就是要陪這個社工怎麼樣阿！真的，很那個，時間真的是有點困難！

（A1）

督導要兼任行政性業務，又要督導兒少保社工，往往是蠟燭兩頭燒，因此，督導往往無法陪新進兒少保社工家訪，往往由資深兒少保社工陪同，督導再評估新進兒少保社工能力利用個督及團督來強化新進兒少保社工專業知能及技巧。

2.萬能的督導

對阿！當然希望說督導是萬能的，我有求他必答，社工員這部份就是很依賴督導的，會很期待說督導是萬能的，問什麼督導都要會！（A2）

新進兒少保社工往往期待督導是萬能的、能幫助兒少保社工做完整性評估，對督導的依賴性相對高，督導也需要澄清其對督導角色非合理的期待，讓新進兒少保社工理解自我的專業能力，做好個案管理。

（二）督導的任務

從事一線兒少保護工作，兒少保社工要直接面對個案與相對人，督導任務是否發揮功能，往往是影響兒少保社工處遇能否得當的關鍵因素，對於兒少保社工心中期待督導的任務如果無法聚焦，常常會對兒少保社工處遇產生莫大的影響。

1.減少重大兒保案件

督導任務就是要降低兒保案件，即使已經發生了！核心任務就是要降低兒保案件，就是前端性要預防，中間是降低兒虐事件的發生，然後我們不要有重大案件是非常重要的任務。（A1）

兒童及少年保護性工作主要目的就是要維護兒童及少年的福利與權益，由於曹小妹事件引起國人對於兒少保護的重視，相對地，對於兒少保社工有較高的期待，而督導任務就是幫兒少保社工有效評估，減少重大兒保案件的發生。

2.具體的指導

督導任務的話！我會比較希望他是一個在後面推你前進的一個人吧！或是個案紀錄哪邊的話，我會希望就是能給我一些想法。譬如說，可能就敏感度吧！或是溝通技巧！或者是說，性別議題。（B1）

新進兒少保社工對於保護性案件的處遇工作是較不具有信心的，常常會自我質疑處遇方向是否失焦，也常常需要督導在旁協助督促，因此，督導更是要

多花心力與教導，並給與具體性的教導，以促進兒少保社工發揮專業技能並提供相關的處遇服務。

（三）督導的功能

當兒少保社工遇到緊急與棘手性案件，需要面對媒體與議員關心時，特別感到緊張與焦慮，這時督導需要穩住兒少保社工情緒，並有條理的理出頭緒，以穩健的態度面對，避免因兒少保社工情緒起伏，因此，督導需要具備行政性與教育性的功能，直接分配組內兒少保社工共同協助行政上的工作，教育兒少保社工掌握時效性，支持與肯定兒少保社工的處遇並陪伴兒少保社工面對繁雜的程序。

1.行政性功能

督導主要功能是行政性功能，督導應該要能確保兒少保社工能正確並有效地執行機構的政策，讓兒少保社工了解機構文化，遵守機構的行政倫理，維護機構信譽，並在公文文書處理上掌握時效性，以維護案主相關的權益。

當他不會做的時候我們就是要做給他看啦！像我們的社工不會發文啦！就發文給他看阿！然後教他怎麼進去公文系統處理，然後你的主旨阿！說明！辦法啦！你怎麼去簡單的陳述啊！就是要教他啦！（A2）

兒童及少年保護性工作往往需要協助保護性個案轉介其他方案進行處遇服務，因此常常需要借助於行政性工作發文函請其他單位的協助，但新進兒少保社工面對行政工作往往會緊張有壓力，督導需要在旁協助與安撫新進兒少保社工的情緒，讓新進的兒少保社工能掌握時效及時發文。

2.教育性功能

兒少保社工常需要面對緊急案件的處遇，督導需要隨時教導兒少保社工相關處遇技巧，提供兒少保社工工作上所需的知識與能力，有效率的發揮專業知能及技能，並幫助兒少保社工在專業的成長與發展，增強兒少保社工的專業助

人技巧，維護案主的權益。

剛開始的部份，我覺得就是說在專業的部份，我覺得比較是不完整的。實際上會希望督導可能比較明確一點的！就是教我怎樣去評估或是直接給建議！而不是請社工自己評估把責任丟給社工員！這樣壓力真的很大耶！我希望那個決定是一起做的，是督導一起參與的！這樣會比較放心！（B2）

兒少保社工希望督導能在教育上提供專業知能相關處遇技巧，但督導未經養成機制，面對個案處遇上的多元化與多樣性，督導也無法給予具體處遇，但兒少保社工期待督導是可以一起參與的，相形對督導壓力加重，讓督導更無法發揮教育性功能。

3.支持性功能

兒少保社工面對保護性個案，往往需要督導在一旁支持與肯定，加上兒少保社工在個案處遇中的評估常常會因兒少保社工養成脈絡的不同，評估的面向也不盡相同，因此，兒少保督導更需要陪伴與支持兒少保社工的評估處遇，發揮督導支持性功能，以增強兒少保社工處遇權能。

比如說在處理個案時候，可能如果說沒有處理的非常好，因為有些個案的確是因為可能是沒什麼經驗！就是希望督導針對這部分能夠稍安慰一下，就是肯定我的做法與想法！（B1）

兒少保社工希望督導能隨時在側並給予安慰，有督導的支持及肯定，兒少保社工對其處遇服務相對的具有信心，也更能肯定自我專業。

兒少保社工所服務的對象皆為未成年，而且相對人大部分為其監護人，在處遇中需要面對監護人非理性的情緒，對兒少保社工挑戰性相對高，更需要督導的支持與肯定，因此，督導更需要發揮支持性功能，才得增強兒少保社工權能。

(四) 兒少保督導面對挑戰的因應策略

由於每位督導身上都要負責諸多行政性業務，且督導間往往無法即時性的相互支援及支持，這樣，更易造成督導人員的耗損及科層體制對督導功能期待的失落，因此督導同儕間相互支持與長官們的支持對督導而言是增強督導量能重要力量。

1. 督導與同儕的支持

我說這個工作，他真的是壓力很大的一份工作啦！真的是需要被支持，長官支持、同儕支持。（A1）

督導要面對多元化的兒少保社工，因此，督導間相互支持與協助是相當重要的，許多督導是未經養成機制，所以督導間彼此的相互討論與相互合作是相當重要的，在督導支持社工相關處遇時，長官的支持對督導也具有助益性，更能增強督導的量能，提升督導品質。

2. 督導引領經驗分享

我記得哪時候，也是有新增兩位督導啦！我們那時候就是同儕大家彼此經驗分享，我記得那時候我就把鄭麗珍老師寫的督導實務，我多一本我送給你，你自己看，就是把我們督導之前上過的課程講義阿，就選出來，就起來做了！就分享一下！（A2）

面對保護性業務，隨時要面對督導角色與任務的挑戰，會有極大的無助感與無力感，在生理與心理上也需要極大量能來調適，否則新手督導極易產生身心症候群，督導間彼此支持與鼓勵，也能降低壓力與挫折，增強督導量能。

(五) 外聘督導制度的建制提升督導量能

除了督導間彼此的相互支持外，從外聘督導制度的建制亦可增強督導者的量能，協助督導檢視自我督導方式，增強督導權能，提升督導品質，督促督導

更加精進與學習，因此，藉由外聘督導制度的建制，更能提升與強化督導角色與功能。

體制內規範主管機關應該具有外聘督導機制，藉由外聘督導的力量來提升督導專業能力與專業知能，也期待藉由外聘督導機制協助檢視自我是否發揮督導角色、任務與功能，以協助兒少保社工提供更完整性的評估與處遇服務。

那時候我們開始就有外聘老師的制度，那找的老師都不錯啦！就會陪著我們哭阿，吐一吐阿！每個月一次大家哭一哭這樣子！吐一吐這樣子！那時候真的每次外聘督導就在哭這樣子！因為別的督導也是有經歷過這樣子！

(A2)

因此，建制外聘督導制度可以增強督導的權能，建制定期性的外聘督導制度，亦能提供督導教育性及支持性功能，增強督導發揮督導的能力，更能落實督導制度的推動，協助督導發揮督導的助力，有效地協助兒少保社工評估與處遇服務，提升兒少保社工服務品質。

三、兒少保督導的困境

每位兒少保社工有個人的養成脈絡，每位都有自以獨特的想法與意見，督導需要尊重兒少保社工，才得以維持督導關係的平衡，面對多樣性的兒少保社工，督導需要因應兒少保社工每人不同的特質改變督導模式，以增強兒少保社工的權能，維護案主權益，遵守組織規範。

(一) 社工不急、急死督導

當兒少保社工對於案件的時效性無法掌握時，往往會令督導感到擔憂，加上督導要先處理自己手邊行政性業務，無法隨時提醒兒少保社工應按時繳交紀錄，惰性成習的兒少保社工紀錄不交就是不交，就形成皇帝不急、急死太監的局面。

1.無法按時繳交紀錄

有一些人他覺得這個案件不急，就不會按時交出來。（A1）

督導機制未能發揮，無法督導兒少保社工按時繳交紀錄，兒少保社工要消化新接案件，處遇中的案件也無法及時登打紀錄，造成惡性循環，由於兒少保社工未繳交紀錄，案主狀況督導也無法從紀錄中掌握，常常造成督導無形得壓力。

2.不積極的社工

就是有些人就是有惰性喔！就是你看他同樣的案量，別人就是可以如期的完成，在法定的時效完成紀錄、完成必要的聯繫與聯結資源，可是有些人就是會拖拖拉拉的。（A2）

兒少保社工養成的脈絡不盡相同，對事件的看法也不同，當兒少保社工無法準時繳交個案紀錄時，往往需要督導隨時的督促，因此，督導需要因應不同類型的兒少保社工提供不同的督導模式，以協助兒少保社工按時繳交個案紀錄。

（二）因應多元化社工的督導

兒少保督導也要因應多元化的兒少保社工，因此，督導方式端視社工是否願意接受督導的方式，督導也希望兒少保社工別太過離譜與過分，大家都能相安無事平安地度過每一天。

1.社工應積極尋求問題的解方

社工員在個人性格上面比較不是那麼開放的啦！如果說他沒辦法這樣開放的討論他所遇到的一些問題的話，會覺得比較棘手啦。（A2）

兒少保社工在處遇案件常要面對多元化的個案態樣，兒少保社工應具備開放的態度客觀面對個案才能有客觀性的評估，提供適切性的處遇服務。

2.勇於面對施虐者

他就不怕跟施虐者接觸，然後跟這些家庭接觸以後，就是要熟悉法令、表單、網絡互相支援的事項，熟悉行政要檢附的資料，所以我覺得基本上他的特質就是不排除人啦！不排除跟人接觸啦！（A2）

由於保護性業務是直接與個案、相對人與其他相關人一起工作，往往要面對許多的挑戰，因此，身為兒少保社工須清楚相關法令，掌握相關資訊並做好心理建設才有能量面對保護性工作。

（三）督導與兒少保社工意見相左雙方僵持不下

當督導的想法無法與新進兒少保社工融合時，彼此間往往會有芥蒂，加上督導間彼此相互比較，新進兒少保社工有的也會違反社工倫理，向其他督導投訴自己的督導，雙方容易形成僵持不下的局面。

督導就是要求說你一定就是要去成功輔導家屬，一定要認知到說我們的法律規定是怎麼樣，如果違反的話就是要接受我們的親職教育輔導課程，還是違反兒少法一定要罰錢，一定要達到，可是社工員覺得比較無能為力的時候，可能還是會有衝突！（A2）

當督導認為社工應該多幾次的家訪，深入家庭了解親子衝突的原因，但兒少保社工覺得無能為力，而且兒少保社會考量自身的人身安全，只能消極的追蹤，等開案六個月後馬上依結案指標評估結案，並在外督結案會議報告中避重就輕報告個案狀況，而督導往往也會考量到兒少保社工手上的在案量，加上高危機個案需要花費較多心力，對於兒少保社工所提結案評估報告，也會無法發揮有效性的督導機制。

（四）脈絡磨合的風險

兒少保社工與督導間由於養成脈絡的不同，彼此都會有些意見不同的狀況，督導雖然知道要因應兒少保社工的不同特質提供不同的督導方式，但是督導自

我也是有限制，無法具備千手觀音的能力去因應新進兒少保社工的多元化，所以督導與兒少保社工間彼此的磨合也存在著相當大的風險。

督導如果可以跟社工員保持良好友善關係那就是幫助很大啦！如果說是在很多的理念上面或是在處理個案上使用的派別上面有爭議有衝突的話喔，那可能就是社工員的感受就是會不一樣啦！.....所以我覺得還是看督導本身他在帶領的方式有沒有讓社工員感受到支持、陪同、提供協助，如果說社工覺得說督導在帶我的時候對我不是助力而是我的阻力之一！他可能會很擔心！（A2）

督導與兒少保社工每人的專業養成脈絡都不盡相同，加上個案處遇沒有統一的標準，當督導要求兒少保社工重新評估並注意相關法令規定時，因兒少保社工對督導建議不認同，雙方容易陷入僵局，並影響日後督導關係，常找藉口補休或是要訪案，閃避督導。因此，也有人說個案遇到的兒少保社工也要看運氣，督導遇到的兒少保社工也要看運氣，具有兒少保社工精神的無須督導時時提醒，但游走在規範邊緣的，就需要督導多多鼓勵與時時提醒，甚至晚上睡覺都要想該如何與兒少保社工溝通，才能激發其兒少保社工精神，對於督導工作也是倍增壓力。

（五）督導角色調適不佳影響督導功能的發揮

科層體制脈絡下的保護性督導，具有管理者的角色與任務，科層組織亦賦予督導權職與權力，但往往不受新進兒少保社工的歡迎，因為他們要的是督導關懷與溫暖，需要立即能解決問題性的督導，但每位督導身上都肩負諸多行政性業務與跨網絡會議，因此，督導角色調適不佳往往是會影響督導功能的發揮。

1. 督導職位不具吸引力

新的督導起來！大家也都是說想不當督導，原來督導要被認為要懂那麼多！

什麼都要會，然後會覺得說我要是能當社工就好了！我只要把我的個案服務好就好了！所以就會一直想說我要再回去當社工，但是已經沒有回頭路了！督導大家不願上來，你既然上來了你就沒辦法回頭了！（A2）

督導角色與兒少保社工角色大不相同，督導是夾在上層與兒少保社工之間，兒少保社工是基層服務者，督導具有管理者角色，要管理兒少保社工，督導具有監督與輔導兒少保社工的責任，當督導意識到自己的角色壓力時，卻無法回頭，只好硬著頭皮撐下去。

2. 督導想回任社工

有時候帶的無力的時候喔！就會說我可不可以再回去當社工員！原來當督導這麼麻煩，就是上搓下洗左搓右揉，這真的是不好做ㄟ。（A2）

督導做為中階管理者，往往要面對角色衝突的風險，因為在科層體制下，督導與兒少保社工同為約聘人員，而新進兒少保社工中有些是公職社工師，當一位約聘的督導要面對公職社工師的處遇評估提供督導機制，往往需要有接受社工師的挑戰與勇氣，因此有些新手督導，面對角色的衝突往往會希望能回歸兒少保社工角色只要負責好自己個案就好，因為督導的薪水也沒比兒少保社工高多少，甚至比公職社工師低，但所要負擔的責任與壓力卻相當重，可是一旦升上督導職務，想要回歸兒少保社工談何容易。

（六）督導體制未建全、加重督導壓力

督導體制未能考量到新手督導要面對角色調整的壓力，要求新手督導與其他督導負責相同數量的兒少保社工，但在科層體制下存在著無法解決的兒少保社工問題，對於新手督導而言無形中又是另一種壓力來源。

1. 資深社工不理會新手督導

雖然說他是資深，但是會帶到比他資深的社工，或是帶到比較有一些狀況的同仁，所以其實他們會比較擔心說沒有辦法去滿足社工員的期待的時候該怎麼辦！（A2）

一般督導都是由資深兒少保社工中遴聘，但督導可能會面對到比自己資深的、比自己年紀大、比自己有主見、敢怒敢言的兒少保社工，加上督導又無法滿足兒少保社工的期待與需求時，容易造成督導關係緊張，兒少保社工集體對督導不信任並多方挑釁督導，讓督導無法發揮督導功能。

2. 督導信心不足影響督導品質

督導本身沒充分信心帶新進的同仁，基本上一定會影響到個案服務品質，因為他自己如果在處理上不知道怎麼去因應，或是督導被社工所期待時，督導比較沒辦法去釐清又本身比較沒有信心的情況之下，大概社工員會被訓練的更獨立吧！（A2）

有時督導為了捍衛督導角色，往往會運用督導權力，要求兒少保社工的評估要符合自己的標準，但兒少保社工有時會對於督導權力的要求無法接受，也不願與督導討論和配合，私底下會與其他兒少保社工結盟並批評督導的專制，甚至在督導間挑釁督導標準不一致，故意孤立自己的督導，有案件就找其他督導討論，不尊重自己的督導，因此，督導與兒少保社工之間的衝突和壓力不斷上升，更容易形成督導的耗竭。

（七）科層體制下的督導政治

科層體制下要求督導要面對組織文化，當媒體、網絡單位、縣市議員與代表所關切的案件，往往要實現政治，而給新進兒少保社工合理化的評估機制，請其配合，以緩和網絡間的緊張氛圍，建構網絡間良好合作脈絡。

變成二次通報進來，不管怎樣你就是要安置，可以阿！反正你怎麼指示，我們就怎麼做！可是你後送單位要多一點（安置床位）！（A2）

曹小妹事件造成保護案件的通報量暴增，也引起兒少保社工的恐慌，危恐兒少保護案件未安置而造成殺子自殺案件又再次的上演，因此，只要聽到照顧者有自殺意念的兒少保護案件，乾脆先安置也能先安心。

(八) 督導政治下的兒少保社工

在科層體制下的新進兒少保社工，需要適應科層政治文化，當新進兒少保社工堅持己見無法與督導及長官政治立場相同時，常常會造成新進兒少保社工無限的壓力，當壓力無法抒解也無法調適與適應時，就是兒少保社工離開的時機。

碰到一些棘手的個案，因為他沒有被支持、被指導、被陪同、去完成去經歷過去，然後他就會很沮喪就離開這個領域，所以就永遠都是新進人員在進來，永遠大家就是做到我應付不來我就離開了！（A2）

兒少保社工無法適應科層體制的政治文化，甚至無所適從，也會耗損兒少保社工人力，當組織人力耗損，又需要訓練一批新進兒少保社工，造成兒少保護工作經驗無法傳承，新進兒少保社工又無法接受有效的督導，讓兒少保社工獨自處理保護案件，不但影響到兒少保社工的未來性與風險性，更是影響到兒少保護案件的相關權益，但在科層體制下的督導政治，對於此現象也是隱而未能說出的盲點。

四、兒少保督導的養成機制

在科層行政體制下的兒少保督導大都由場域中遴選出資深兒少保社工擔任督導職位，因此身為督導者未經訓練就從兒少保社工角色直接晉級為督導角色，要面臨角色的轉換，跟同儕兒少保社工切割出督導者角色，加上督導們彼此間無法彼此的支持，造成督導人才的耗損及機構長期對督導功能期待的失落。

(一) 兒少保督導應具有脈絡的敏感度

社會工作督導的種種脈絡，應該從整全的觀點來看待，實務性操作往往是在多面向的脈絡中進行，並在密集性、互動性和具人性化的情境下持續進行中，因此督導與被督導者雙方都應該具有脈絡的敏感度。

1.多年媳婦熬成婆

督導應該要有養成機制！當時真的是沒有養成是臨時被叫過去當督導的！...真的那不知道怎麼走過來，真的沒有養成訓練機制，完全沒有！（A1）

在國內，目前督導通常未經養成機制，臨危受命擔任保護性督導工作，除了兼負行政業務，一方面要帶方案，又要帶新進兒少保社工，因為體制尚未有督導養成機制，督導在身心上都未準備好，面對體制也無求助管道，往往是硬著頭皮做下去。

2.時空背景的落差

六、七十年代省府的時候，那時候督導的養成制度比較好，那後來我記得就是一年至少會有三天啦！讓新進督導訓練在南埔社政人員培訓！（A2）

由於每位督導的養成脈絡的不同，組織對督導養成機制的重視，新手督導要面對督導角色的轉換壓力，又要符合組織對督導角色的期待，往往讓督導面臨多樣化的挑戰，對於督導也是一種磨練的養成過程。

（二）兒少保社工看保護性督導實務養成機制

督導模式的採用也必須考慮組織的構成差異，包括服務環境和第一線社會工作人員的發展階段（Ming-sum Tsui, 2013, 社會工作督導：脈絡與概念），兒少保社工對督導實務養成機制的看法。

1.規劃督導養成機制

應該要有督導養成機制吧！就跟我們兒保社工一樣！督導的上面應該要有人來就是幫忙他！（B1）

實務面上保護性督導未經養成機制，常因督導個人成長脈絡的不同對個案及事件的看法與想法亦隨之不同，造成每位督導的督導風格多變化，也會造成評估標準不一，開案、不開案的條件不同調的情形。

2. 建立督導團體機制

我覺得每個督導的狀況都不一樣！可能會有時候督導他們可能需要個領導者來幫助這些督導！（B1）

督導間無領導者，彼此年資相近，督導未建制督導團體及彼此討論機制，導致各督導組間彼此相互較量，無法發揮督導團隊力量，督導制度未能建構，影響督導角色與功能的發揮。

（三）督導養成機制的建構有待加強

在體制中督導對上、對下、對內、對外皆要具備全方位的能力和能耐，但是督導畢竟不是八爪章魚，當組織不支持，加上兒少保社工故意不配合時，往往令督導感到極大的無助與無力，甚而會有想離職的念頭。

1. 督導自我摸索

覺得那真的是！那不知道怎麼走過來，沒有養成訓練機制，完全沒有。（A1）

督導因為個人專業養成脈絡的不同，督導風格也不盡相同，當督導面臨無助時，在科層體制中也無人相助，就等待著督導撐不下去了，或是身心出現病態，逼著督導自動退場，造成兒少保督導工作無法經驗傳承，督導制度也未能落實。

2. 對督導期待過高

我覺得有督導制度以後，督導對社工員的期待很高！也是因為這樣督導就會不好做！（A2）

督導未經養成機制擔任督導職務已經備受壓力了，還要面對科層體制下的政治實現壓力，因此督導對社工期待也高，相較之下也會對社工施加壓力，但年輕的兒少保社工容易反彈又無法有效溝通，真的是裡外都不是人，得不到長官的支持又得不到兒少保社工的同理，常常是督導感到最無助之處。

3.督導品質影響實務工作

督導品質不好，社工服務品質也定會受影響，所以連帶你社工整體的品質一定也會往下拉！（A2）

因應督導所處年代的不同所接受的養成機制亦不同，早期因為有省政府的督促與協助各縣市政府建構與培訓督導，目前督導制度，由各縣市政府主政，督導建構機制未能落實，因此，新手督導僅能邊做邊學，相對的，亦影響督導品質。

4.督導負荷重

我覺得，有時候，就是會壓的讓人都喘不過氣來！那種樣子！比如說，我們人力不夠，都已經快二個月了！都不補啦！（A1）

保護性業務壓力大，人力異動頻繁，加上行政作業程序繁雜，上網公告也無人應徵保護性業務，加上需要有2年實務性工作經驗的限制，網網人力的遞補機制無法銜接，而壓縮到兒少保社工的在案量及督導案件的負荷，更是造成多重壓力。

5.督導非萬能

能力的部份，有時候也會有無力感的時候！就是自己也沒有多好多大的能力！覺得只能盡心盡力去作這樣阿！（A1）

社會工作督導是一種使能（enable）的過程，是社會工作實務直接服務的一面鏡子，但是當督導感到能力不足，無力感時，往往只能硬著頭皮做下去，此時心理和生理的壓力往往是旁人無法體會的，因此，保護性督導工作的壓力層面，除了要面對兒少保社工外，還需要督導兒少保社工的個案紀錄品質，對於督導工作是多方面的壓力層次，往往造成督導的無力感與無助感。

伍、結論與建議

一、督導對新進兒少保社工專業養成的正面效益

(一) 教導新進社工保護性相關法令

督導需要熟悉相關法令規範，協助兒少保社工分析兒童及少年的特殊性，提醒兒少保社工相關法令規範，以免兒少保社工不清楚相關法令規範，未能在時限內提出相關報告，而影響到兒童及少年的權益。

在保護性個案的安置中，有些案件是需要定期向法院聲請緊急安置與繼續安置，藉由法院的裁定來維護兒童及少年的權益，但兒少保社工往往會忘了時效性，而有延誤的現象，督導需要隨時提醒兒少保社工對個案處遇要依法令掌握時效性。

(二) 督促新進兒少保社工掌握時效性

督促兒少保社工依法定時間於 24 小時內訪視案主，並於 4 日內完成調查報告，督導每天線上查核兒少保社工個案紀錄的進度，協助連結相關資源並督促兒少保社工完成緊急報告書、緊急安置聲請狀及相關網絡公文，建立團隊合作機制，掌握兒少保社工任務完成的時效性。

(三) 培養新進兒少保社工獨立撰寫公文

由於兒少保社工必須因應兒童及少年多元化的需求而提供不同的轉介服務，以維護兒童及少年最佳權益，尤其是在協助失依兒童相關處遇上，常常需要在最急迫時間內尋求資源並轉介安置單位，遇到國內外出養媒合的個案，往往需要社工員提供及時性的相關公文，並函請各網絡相關單位的協助，以維護兒童及少年最佳利益並為其倡導權益，因此，督導需要教導與示範公文寫作，養成兒少保社工具有獨自寫作公文的能力。

（四）幫助新進兒少保社工網絡資源的整合

保護性督導大都是由資深社工員晉升，對於區域性的網絡資源往往會比新進兒少保社工清楚並能有效的掌握，在面對兒童及少年保護工作，也常常需要連結相關網絡資源，督導要清楚資源在哪裡，協助兒少保社工分析個案相關資源，並運用與連結相關資源協助個案，以增強個案權能，降低新進兒少保社工的壓力。

（五）擔任新進兒少保社工網絡協調的橋樑

兒童及少年保護工作具有多面向，因此需要相關網絡單位共同協調與合作，而針對兒童及少年保護案件不同的需求，往往需要召開個別化的網絡會議，但社兒少保社工對於網絡性會議往往是自信心不足，常常需要督導的陪同與增強，加上兒少保社工大部分是約聘人員，面對各網絡單位的正式公務人員，在對話上地位的不平等，督導更需要發揮支持性角色，陪同兒少保社工出席網絡會議，與網絡單位溝通與協調，共同面對網絡間對話中衝撞出的火花，以維護兒童及少年最佳利益與權益，藉此跨局處網絡行政協調與溝通，增進網絡合作的效率性。

二、督導對新進兒少保社工的負面影響

（一）新進兒少保社工對督導的排斥

當新進兒少保社工對於督導給的處遇建議不認同時，而兒少保社工又不願意與督導正面溝通時，兒少保社工對於督導的一些作為會產生心理排斥，以勾結兒少保社工小團體力量來反抗督導的方式，督導面對此類兒少保社工往往也會產生無力感與無助感，就只能採取消極面對，導致督導無法發揮角色與功能，與兒少保社工漸行漸遠，形成督導與兒少保社工敵對的互動情形，而影響到個案的權益。

在科層體制下，面對未有明確犯錯者，未能有明確的處分，兒少保護性業務個案多樣化，在處遇過程上，無法建構出一套明確性的標準作業流程，僅能就法令上相關的數字做規範，對於質性的處遇，往往是無法範定的，當督導希望兒少保社工能站在個案及其家屬的立場多加考量，但兒少保社工只考量到自我立場，以最具有時效性的方式作為處遇目標來快速結案，或是轉介到其他方案，再則鼓勵個案遷出外縣市，轉出外縣市結案，督導對此類兒少保社工也感到無奈，在督導與兒少保社工間彼此心理排斥的互動中，只能要求兒少保社工依規定執行工作，彼此相安無事就好。

（二）督導壓迫兒少保社工

由於新聞事件與科層組織的壓力，督導往往是要壓迫兒少保社工在一定時效內完成報告，也造成兒少保社工的壓力與心理排斥而不認同督導見解與作為，兒少保社工有時也會採取逃避與不願完成報告的態度來面對，常會以與個案已經約好訪視時間而無法配合，相對地造成督導的壓力上升，而採取壓迫的方式來督促兒少保社工，壓迫兒少保社工儘速完成工作報告，以利督導向長官交代，達成機構使命。

（三）放任性的督導無法增強新進兒少社工

當兒少保社工不認同組織的決策與作為時，常會以消極與逃避態度面對，不願意自己直接去面對問題，往往會將問題丟給督導自己去面對，甚至集結小團體反抗督導方式，造成督導與兒少保社工們彼此間的關係緊張與氣氛凝重，嚴重影響到組織行政作業的時效性。

督導面對此狀況往往會採取放任性的督導模式，雙方只求相安無事，由於兒少保社工與督導雙方間無法建立良好溝通模式，督導角色與任務也無法發揮功能與效能，形成無助的督導與無奈的督導，而督導在科層體制下未具有實權，對於兒少保社工的考核制度也未具有效力，加上督導是兒少保社工與長官的中

介角色，督導擔心自我功能不佳遭長官指責，也不會向長官說明社工員的態樣，造成彼此官官相護的現象。

（四）督導與兒少保社工衝突

由於督導與兒少保社工間彼此養成脈絡的不同，督導與兒少保社工彼此專業養成的時空不同，相對的彼此對個案處遇的策略見解也不盡相同，所以，當資深的督導對新進兒少保社工提出相關處遇建議時，新世代兒少保社工無法接納時，督導與新進兒少保社工雙方間容易形成各持己見的狀況，也往往容易形成衝突與對立的場面，導致督導功能無法發揮。

保護性督導大多是由資深兒少保社工中遴選出，但由於社會的變遷與國際化及多元化趨勢，形成個案工作、團體工作與社區工作也隨著社會的變遷與國際化及多元化而需要做調整，因此，督導模式也需要因應時勢變遷而調整，無法一味以傳統督導模式來面對新世代的兒少保社工，督導要與兒少保社工建立良好互動關係，督導角色與功能才能發揮效益，機構目標才得以達成，因此，督導需要隨著時代趨勢接受訓練，以促進督導角色與功能的發揮。

二、建議

（一）定期辦理專業訓練

督導應具有行政性、教育性與支持性功能，因此督導應定期接受專業訓練，以提升督導專業知能，強化督導功能，但各縣市對於督導培訓制度不健全，影響到兒少保督導功能發揮，相對地亦影響到兒少保社工在評估上與督導意見相左的情形，導致兒少保社工常常會質疑自己的評估專業，造成督導與兒少保社工的耗竭，為避免此現象的惡化，應定期辦理督導專業訓練，加強督導相關法令與政策的知能，以提升督導功能，發揮專業服務，正確性評估兒少保護案件，保護我們國家的兒少公共財。

（二）定期檢討督導機制

督導應協助兒少保社工於期限內完成調查報告，每天上線查核兒少保社工紀錄的進度，以維護兒少保社工紀錄的品質，由於督導未經過專業養成機制即成為督導，因此每位督導的風格差異性也大，為落實督導功能應定期檢討督導機制，並將督導機制法制化，避免各縣市兒少保社工處遇標準不一，造成個案的相對人容易挑戰兒少保社工界限，建議中央應定期檢討督導機制並將督導機制法制化，協助兒少保督導執行督導工作時能有一致性的標準，進而提升督導功能，增強督導量能，強化跨縣市督導合作機制，維護保護性個案權益，發揮社會工作專業精神。

（三）建構兒少保社工教育機制

新進兒少保社工對於行政業務陌生，但面對個案處遇往往需要有公文往返，因此督導需要教育社工相關公文製作的原則，並示範公文內容登打格式，對於新進兒少保社工，督導需要花費較多的心力教導與鼓勵，但面對世代的不同，督導也需要調整督導方式，提供個別化督導模式，並建構兒少保社工教育制度，定期檢視新進兒少保社工行政能力。

（四）督促建構資源地圖

由於各縣市的資源不一，資源也不易網羅，加上新進兒少保社工往往不清楚資源在哪裡，也不清楚該如何連結資源，因此需要督導協助新進兒少保社工建構資源地圖，在個別督導時，督導應掌握新進兒少保社工對資源建構的能力，協助兒少保社工在處遇個案運用資源，發揮社工連結資源能力，充分整合網絡資源進行處遇。

（五）建構網絡協調機制

保護性個案的處遇需要教育、警政、司法及安置機構等等各相關網絡協力合作，因此，督導應協助新進兒少保社工建構網絡，適時協助兒少保社工與網

絡對話，以增強兒少保社工的處遇服務，對於網絡間的協調會議也需要陪同兒少保社工出席，幫助兒少保社工發聲，並有效掌握兒少保社工與網絡間的協調機制。

以上係就本研究結論提供相關建議，期待兒少保督導能夠發揮督導正面功能，並以正面能量培育新進兒少保社工專業知能的養成，共同維護兒童及少年福利與權益。

參考書目

- 丁雁琪、林方皓（2000）。〈家庭暴力防治社政人員角色與定位之探討〉。載於《建構家庭暴力社區防治網絡研討會研習手冊》。台北：內政部。
- 內政部（2012）。《「兒童及少年保護通報及處理辦法」》。資料檢索日期：2017.4.20。網址：
<http://www1.hl.gov.tw/webplaw/data/%E5%85%92%E7%AB%A5%E5%8F%8A%E5%B0%91%E5%B9%B4%E4%BF%9D%E8%AD%B7%E9%80%9A%E5%A0%B1%E5%8F%8A%E8%99%95%E7%90%86%E8%BE%A6%E6%B3%95.htm>
- 王文秀（2003）。《督導理論與實務》。台北：五南。
- 王文秀、李沁芬、謝淑敏、彭一芳（合譯）（2003）。《助人專業督導》。台北：學富文化。
- 王秀燕（2012）。〈兒童及少年保護網--網絡機制的運作與困境〉。《社區發展季刊》，139，114-127。
- 林家興、趙舒禾、方格正、黎欣怡、李露芳、葉安華（2011）。《諮商督導實務》。台北：雙葉書廊。
- 邱琇琳（2005）。《專業助人者之替代性受創與因應策略—以公部門家防社工為例》。台北：國立台灣大學社會工作研究所碩士論文。
- 張玲如（2002）。〈督導的互動關係〉。載於《社會工作督導理論與技巧研討會彙編本》。屏東：國立屏東科技大學社會工作系。
- 張玲如、邱琇瑜（2014）。〈督導在社會工作實務之應用：以毒癮治療者社工處遇方案為例〉。《現代桃花源學刊》，4，131-151。
- 陳秋山（譯）（2008）。《社會工作督導脈絡與概念》。台北：心理。

- 彭淑華（2008）。〈以家庭處遇為基礎的兒童保護工作：臺灣經驗〉。載於《兒童保護的模式服務》，127-147。台中：財團法人台灣兒童暨家庭扶助基金會。
- 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。
- 黃明玉（2008）。《工作困境與督導制度之研究：以兒童保護社工員為例》。台中：靜宜大學青少年兒童福利學系研究所碩士論文。
- 黃源協（2008）。《社會工作管理》。台北：揚智。
- 蔡曉雯、郭麗安、楊明磊（2010）。〈督導關係中的權力意涵研究：受督導者觀點〉。《中華輔導與諮商學報》，27，39-77
- 賴乃榕（2010）。〈社會工作者督導者角色轉換之研究：以家暴防治處遇服務為例〉。南投：國立暨南國際大學社會政策與社會工作學系研究所碩士論文。
- 簡春安、鄒平儀（1998）。《社會工作研究法》。台北：巨流。
- 蘇怡如（2008）。《探討台灣家暴社工督導角色功能之應然面與實然面》。南投：國立暨南國際大學社會政策與社會工作學系碩士論文。
- Brown, A. and Bourne, I. (1999). *The Social Work Supervisor: Supervision in Community, Day Care, and Residential Settings*, Bristol, UK: Open University Press.
- Hawkins, P. and Shohet, R. (2000) *Supervision In The Helping Professions-An Individual, Group and Organizational Approach*, Open University Press.
- Himle, D. P., Jayaratne, S. and Thyness, P. A. (1989). The Buffering Effects of Four Types of Supervisory Support on Work Stress. *Administration in Social Work*, 13(1), 19-34.

- Holloway, E. L. (1995). *Clinical Supervision: A System Approach*. California: Sage Publications, Inc.
- House, J. S. and Wells, J. A. (1978). *Occupational Stress, Social Support and Health*. In McLean, A., Black, G., and Colligan, M. (Ed.), *Reducing Occupational Stress: Proceedings of a Conference*. Washington D. C.: National Institute of Occupational Safety and Health.
- Kadushin, A. (1992). *Supervision in Social Work* (3rd ed.). New York: Columbia University Press.
- Kirmeyer, S. L. and Lin, T. R. (1987). Social Support: Its Relationship to Observed Communication with Peers and Superiors, *Academy of Management Journal*, 30(1), 138-151.
- Laufr, H. (2003). Long-Experienced Social Workers and Supervision: Perception and Implication. *The Clinical Supervisor*, 22(2), 153-171.
- Lewis, S. (1988). The role of Self-awareness in Social Work Supervision. *Austrian Social Worker*, 40(2), 19-24.
- Lewis, W. (1988). A Supervision Model for Public Agencies. *The Clinical Supervisor*, 6(2), 85-91.
- Martin, U. and Schinke, S. P. (1998). Organizational and Individual Factors Influencing Job Satisfaction and Burnout of Mental Health Workers. *Social Work in Health Care*, 28, 51-62.
- Shulman, L. (1993). *Interactional Supervision*, NASW Press.