



國立臺灣大學社會科學院社會工作學系

碩士論文

Department of Social Work

College of Social Sciences

National Taiwan University

Master's Thesis

社安網計畫下社福中心社工督導

網絡合作實踐經驗初探

**An Exploring Study on the Practical Experience of Social
Worker Supervisors Network Cooperation in Social
Welfare Centers under the Social Safety Network**

林沂儒

Lin, Yi-Ru

指導教授：鄭麗珍 博士

Advisor: Cheng, Li-Chen, Ph. D.

中華民國 113 年 1 月

January, 2024

國立臺灣大學碩士學位論文
口試委員會審定書



社安網計畫下社福中心社工督導
網絡合作實踐經驗初探

本論文係 林沂儒 君（學號 R08330011）在國立臺灣大學
社會工作學系完成之碩士學位論文，於民國 112 年 11 月 22
日承下列考試委員審查通過及口試及格，特此證明。

口試委員：

鄭麗珍

（簽名）

（指導教授）

游美貴

陳怡婷

系主任、所長

趙曉芳

（簽名）

謝 辭



今年我五十歲，很特殊的人生階段，研究生這段路走的有點長，但很值得。記得當時開學時，走在台大校園的雀躍心情，心想在實務工作這麼久了，終於有機會邊工作並學以致用，超級興奮及感激；到了埋首論文日子，開始體會所有研究生的不容易。

首先最要感謝我的指導教授鄭麗珍老師，一路在實務領域中相遇的貴人，老師在臺灣社會工作專業人員協會創設督導培訓及認證制度，提升我在督導實務層面的專業。在台大研究生涯裡，我緊跟著老師在台大每一堂課，對不同研究主題都很有興趣，看到什麼就想寫什麼，三次寫前三章又三換論文題目，老師包容我的好奇心，並一步一步引導我看見社工知識與實務實踐結合的重要性，像羅盤般清楚並具體引導我，逐步踏實的完成論文。其次，我要感謝兩位口試委員，游美貴教授及陳怡仔副教授老師，兩位給懇切給予我論文的建議，精闢的指導及見解，對我論文內容有很大的幫助。

感謝工作的長官及同仁給予我體諒及支持，我才能一邊工作一邊學習，並鼓勵我持續完成學業。謝謝以瑄、淑真及侑霖，學習中有你們同行，讓我重返校園感受同學相互關心及溫暖支持。謝謝受訪的十位督導，感謝您們樂於在督導工作經驗的無私分享，讓我看到實務督導手把手努力不懈的行動及希望。謝謝我的家人、女兒、好朋友及在天堂的乖乖，謝謝你們用各自不同支持的方式，一路陪伴及加油，讓我堅持到最後階段。最後，感謝我的上帝，安排我身旁時常有貴人，一路陪伴及扶持，在我茫然及陷入疲累時，持續添加我堅持及前進的力量。願上帝祝福我身旁每一位貴人，願您們事事平安、健康快樂。

沂儒 2024. 01

摘要



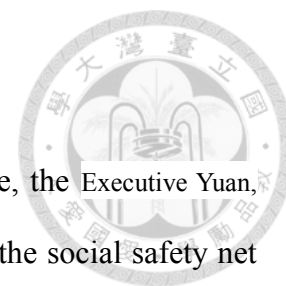
因應社會急遽變化及家庭結構的變遷，行政院於 2018 年核定「強化社會安全網計畫」強化社會安全與照顧體系。社安網計畫布建社會福利服務中心的目標之一，面對脆弱家庭服務對象多重問題，被期許擴增家庭服務資源並與網絡共同服務。本研究以社福中心社工督導視角，初探社安網計畫下，重點關注社福中心以個案服務為基礎，與網絡合作的實踐經驗及情形；實務督導所面臨的困難挑戰及因應措施。

本研究採用質化研究深度訪談法，透過立意抽樣的方式，主要研究對象是訪談社福中心 10 位在職中社工督導，社福中心督導年資最長 12 年，最短 3 年 10 個月，提供社安網計畫推動下，社福中心社工督導在網絡合作面臨真實及基礎的實務圖像。研究結果發現，社福中心脆弱家庭服務與跨網絡合作的發展進程，需要經過溝通、合作、協調、聯盟到整合五個發展進程，目前發展到第三協調階段，離聯盟合作及整合階段尚待努力。在資源管理上，督導除了正式及半正式資源，重視非正式資源的立即性及在社區對案家的幫助。與網絡單位溝通及合作過程中，督導必須在重視人情文化的社會中進行協調的運作。督導除一般行政、教育及團隊經營支持功能的發揮外，督導交織養成經驗來看，這些督導的督導方式出現採取管理式督導與師徒至督導的取向，運用於社工的督導與網絡資源的溝通與合作之中。

本研究訪談對象皆為社福中心在職督導，主要是針對督導在進行網絡合作的理解與初探，依據訪談內容，未來的政策上有人力穩定、訓練機制、脆弱家庭通報及資訊系統的整合等建議。期待中央、地方縣市政府在規劃社安網計畫網絡合作時，本研究的發現將有助於相關政策、方案規畫或訓練機制參考。

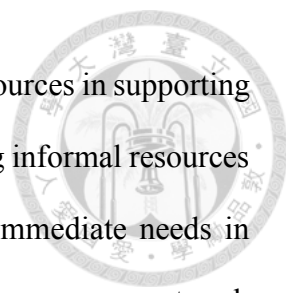
關鍵字：社會安全網計畫、社會福利服務中心、社工督導、網絡合作

Abstract



In response to the rapid changes in society and family structure, the Executive Yuan, R.O.C. (Taiwan) built “Social Safety Network” in 2018 to strengthen the social safety net and care system. In response to the rapid changes in society and family structure, the Executive Yuan, R.O.C. (Taiwan) built “Social Safety Network” in 2018 to strengthen the social safety net and care system. The goal of the program is to integrate welfare resources and establish a networked service system through Social Welfare Servicer regional Centers, In the face of multiple problems from those family in need of care, the center is expected to expand resources and collaborate with the network to provide complete services. From the point of view of social work supervisors of social welfare centers, this study intends to explore how social safety network working among the Regional centers. From the perspectives of social work supervisors, this study focused on the practical experiences of client-centered service situations of social welfare centers’ network cooperation. Hope to find out what kind of difficulties, challenges and solutions social work supervisors’ perceived.

Base on the qualitative approach, this study conducted in-depth interviews with ten social work supervisors who were recruited from social welfare centers through, purposive sampling way. These interviewees have been working in social welfare centers for more than 3 years to 12 years. Under the plan of the Social Safety Network Program, they were required to carry out the network cooperation task for the Centers. The results showed that these supervisors carry out the services cooperation task up to the stage of coordination base on the theory of five stages of developing network cooperation, such as communication, cooperation, coordination, coalition, and integration. Currently the task came to third stage of- coordination. There were still some efforts to work on until reaching the stages of coalition and integration. In the management of resources, all

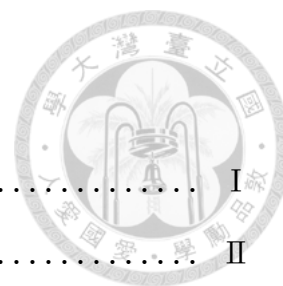


interviewees indicated that the usefulness of formals and informal resources in supporting the clients were similarly important. Chinese culture, the way of using informal resources were even more useful to support those clients under urgent and immediate needs in community. During the process of communicating and cooperating among network partners, these supervisors knew that inter-relationship between people help-coordinating among the network and keeping the process smoothly. In addition to coordinating administration, learning relevant training and team management to support the functions of supervision in the Centers were also important. How these supervisors learn supervision skills were mostly learn from the field. Most of them carry out the tasks of supervision using managerial supervision or apprentice disciple supervision. So they could help social workers to do resources, communication and cooperation in the community.

For this study, all interviewees were recruited from the social welfare centers who were- currently social work supervisors. This study intends to , explore on supervisors' understanding about the cooperation of social networks. Based on the interview content, several future public policies were suggested. For example, maintaining stable social work manpower, network training system, precise reporting system for families in needs and integrating information systems. The findings of this study would be expected to be helpful in future planning of safety network programs in the future.

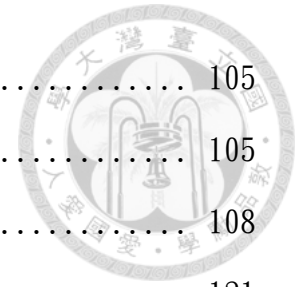
Keywords: social safety network program, social welfare center, social worker supervisor, network cooperation

目次



謝辭	I
摘要	II
Abstract	III
目次	V
圖次	VII
表次	VIII
第一章 緒論	1
第一節 研究背景	1
第二節 研究動機	4
第三節 研究問題及目的	7
第二章 文獻探討	9
第一節 社會福利服務中心	9
第二節 網絡合作方法	19
第三節 公部門社工督導	32
第三章 研究方法	45
第一節 質性研究方法	45
第二節 研究參與者	47
第三節 資料蒐集方法	51
第四節 資料整理與分析	53
第五節 研究倫理	56
第四章 研究結果	59
第一節 社福中心網絡合作情形	60
第二節 督導網絡合作功能	71
第三節 社福中心網絡合作實務挑戰	94

第五章 結論與建議	105
第一節 研究結果摘要	105
第二節 研究建議	108
第三節 研究限制與貢獻	121
參考文獻	125
中文參考文獻	125
英文參考文獻	130
附錄一	135
附錄二	136
附錄三	139



圖次

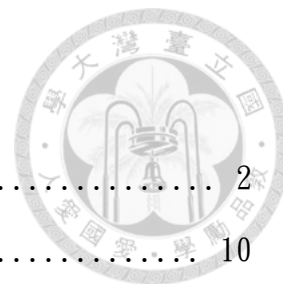


圖 1: 社會安全網跨網絡體系	2
圖 2: 推動以家庭為中心的歷史發展	10
圖 3: 家庭類型及服務提供	13
圖 4: 社安網第二期計畫脆弱家庭服務資源	17
圖 5: 社安網計畫下社福中心社工督導網絡合作實踐架構	59

表次

表 1: 社安網計畫下五大議題相關網絡	14
表 2: 跨網絡發展進程	23
表 3: 研究參與者基本資料.....	50
表 4: 社福中心資源類型及督導重視內容.....	60
表 5: 社福中心跨網絡合作的推展進程	70





第一章 緒論

為因應社會迅速轉變及家庭結構的演變，行政院於 2018 年 2 月 26 日核定「強化社會安全網計畫」(以下簡稱社安網計畫)，以強化社會安全和照顧體系。該計畫的首要策略為「布建社會福利服務中心」(以下簡稱社福中心)，期待處在社區的第一線的社福中心，能建構服務網絡並整合資源，處理脆弱家庭服務對象的多重問題，與其他網絡協力提供服務，並擴大家庭服務資源。在這背景下，社福中心的社工督導，對社工服務的品質和網絡合作的成效產生深遠的影響。社安網計畫自 2018 年實施至今，以社福中心的督導視角，在工作實務操作中，中心與網絡合作實踐經驗為何？是否遇到了什麼樣的實務挑戰，並如何因應這些挑戰呢？督導在社福中心如何發揮角色及功能？

第一節 研究背景

臺灣社會在 2012 年至 2016 年期間，曾經發生一系列令人不幸的隨機殺人案例，引起了社會的關切。在社會環境的變遷下，可以觀察家庭功能和親友支持逐漸減弱，鄭麗珍（2020）表示當個別家庭的關係，已經無法應對家庭成員的發展和適應需求時，家庭成員面臨以往未見的挑戰及壓力；為了因應社會迅速變遷，和家庭結構的變動，行政院於 2018 年核定社安網第一期計畫，策略一是廣設社會福利服務中心，提供可近性及整合福利資源，服務脆弱家庭，另外，中央期望社福中心能夠扮演社區網絡的溝通和資源合作平台，提供便捷和即時的在地服務。

據衛生福利部（以下簡稱衛福部）統計，至 2021 年全國社福中心諮詢及關懷服務，共服務 10 萬 2337 個家庭。整體脆弱家庭案件類型比率最高為『自殺/自傷致有服務需求』、其次為『疑似或罹患精神疾病或有照顧及服務需求』、再次之為「酒癮/藥癮等成癮性行為致有特殊照顧服務需求」、『家庭成員關係衝突或疏離致家庭成員身心健康堪慮』及「親密關係衝突」等。根據案件的服務類型和

統計數據顯示，大多數家庭面臨著多重問題，其問題不是社政能單一介入處理，需要跨網絡正式及非正式網絡資源協助。另外，中心位在社區的第一線，許多模糊及未明確的民眾需求也會就近求助。無論是中央、網絡單位或地方政府發現家庭問題時，皆期望中心在社區中能夠發揮辨識家庭問題，並介入服務。



圖 1：社會安全網跨網絡體系

資料來源：衛生福利部（2021）

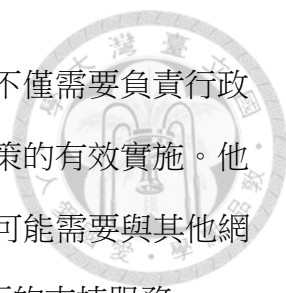
而家庭的問題往往是複雜的，社福中心在脆弱家庭的介入服務模式，已從以往「以個人為中心」轉為「以家庭為中心，以社區為基礎」的服務模式（衛福部，2018）。以家庭為中心，代表每一戶家庭的不同成員，可能面對的失業、變故等生心理的脆弱性，為了降低家庭的危機，跨網絡即時協助非常重要，目前社安網的跨體系服務如圖 1，中央期待能藉由垂直及水平的整合，讓脆弱家庭在社區中跨網絡架構達到溝通及共同協力的目標。然而，衛福部（2021）強化社安網執行與成效報告中指出，有關整合跨部會的服務體系，各縣市所建置的溝通平台未有真正落實服務分工及銜接，網絡人員對於社安網計畫的認知及參與程度低，計畫

仍停留在「社政的社安網」，跨部會網絡合作共識未順暢運作，尚需持續精進。

社會安全網跨網絡體系，包括中央決策層級的會議和地方層級的會議，社會安全網中第一期的定位將社福中心視為實務層級的機構。本研究主要探討社福中心實務層級，關注一線社工在識別脆弱家庭通常面臨多重問題和需求後，當需要聯繫網絡資源，中心社工發揮跨網絡溝通及資源運用角色。近年來督導愈來愈受到重視，社工督導是影響社工員服務品質與效能的重要關鍵因素之一（趙善如、彭淑華，2020；郭玲妃等譯，2000；鄭麗珍，2006；沈慶鴻、賴乃榕，2013）。社安網第二期計畫（2021）持續擴充社福中心至 156 處，本論文以社福中心督導的視角觀察，在社福中心與網絡合作的實踐過程的真實狀況，及可能面臨網絡合作的各種挑戰。

社工督導的角色任務具備行政、教育、支持等有三個功能（Kadushin,1992）。在公部門中，督導在機構扮演著承上啟下及政策落實的重要角色。督導的角色要求具備多面向的能力和技巧，不僅需要鼓勵社工，還需要明確地實現組織的目標，成為一位有效的管理者、促進者和組織整合者（Itzhaky,2000）。社福中心督導角色，如同林萬億（2013）表示社會福利中心的社工督導在組織和社會行政體系中，必須具備行政和服務能力，這兩者同樣重要。然而，在人力有限的情況下，督導可能需要擔負額外的行政工作，例如服務方案採購和工程興建。在社安網計畫（2018）推動後，社會福利中心的服務對象主要是「脆弱家庭」，這些家庭的成員在社區中可能面臨多重問題，包括貧窮、失業、物質濫用、家庭衝突、身心障礙等。因此，他們需要多元和多層次的支持和服務介入。社會安全網計劃擴大了服務對象的範圍，並期望社會福利中心強化社會網絡的連接，建立跨體系的合作機制（衛生福利部，2018）。

社會安全網計畫的實施帶來了影響，雖然行政工作仍然是社會福利中心督導的重要任務之一，但隨著人力擴增和政策引導，督導的角色變得更加明確且更受重



視。督導的明確角色意味著他們在組織中扮演了關鍵的角色，不僅需要負責行政任務，還需要領導和協調社會福利中心的各種活動，以確保政策的有效實施。他們可能需要因應政策改變，並確保目標得到達成。此外，督導可能需要與其他網絡及機構進行有效的溝通，以建立跨機構合作機制，提供更全面的支持服務。

脆弱家庭需要網絡共同協力，社福中心督導帶領社工與網絡合作知能及經驗受到重視，例如：在衛福部專業人員訓練課程中，對社工督導在網絡合作專業課程及督導網絡實務演練皆有必修時數的要求；2024 年社福績效考核實施計畫與指標考核中，對社福中心網絡合作及督導計畫品質也有明確的要求（衛福部，2023）。趙善如、彭淑華（2020）研究社福中心社工督導訓練機制，社工督導在網絡合作協調、在地資源開發與管理等方面，是督導重視的主題之一。在政策引導和專業知能訓練的期待中，面對脆弱家庭多重問題及多元需求下，督導如何帶領社工在社福中心的實務現況為何？與網絡合作的實務挑戰，督導又應具備什麼樣的知能？

第二節 研究動機

研究者曾在社福中心及兒童少年保護擔任社工督導多年，至今回到社福中心社福中心主任一職；從研究者實務經驗，看到計畫推動後期待社福中心能以脆弱家庭整合服務為重。目前社福中心位於社區前線，通報端未明及模糊個案較多，個案認知或經濟面向相對弱勢，督導常需要與社區資源「博軟」建立關係，以利在未明或模糊個案上，爭取鄰里資源。

在實務上，看到新手社工服務脆弱家庭複雜案件時，督導的臨床角色愈來愈重，社工白天處理案件及網絡溝通，夜間加班撰寫紀錄，督導常需要參與網絡溝通協調、管理資源等多個層面的工作。過度的負擔也導致案件量大的縣市社福中心無法留才。當社工人力不穩定及網絡合作的能力尚需累積。研究者好奇督導面

對中心擴展服務項目及實務挑戰，如何兼顧愈來愈頻繁的行政會議，及愈來愈重的臨床督導角色？面對中心網絡合作任務愈來愈複雜的任務，督導如何因應？

社福中心的社工督導，在媒體、公部門組織中，社工督導在社福中心內如何因地制宜，當遇到網絡合作時的衝突時，有何平衡策略？督導執行實務網絡合作的工作真實處境及衝擊為何？督導如何進行中心資源整合和管理，以確保中心資源有效利用。目前社工或督導培訓機制是否足夠，以確保社福中心一線夠應對不斷變化的需求和挑戰。

研究者目前所處實務角色，看到社福中心新手社工人數居多，趙善如、彭淑華（2020）也指出在社安網計畫下，社福中心新手社工迅速增加。面對脆弱家庭的多重問題，社工需要家庭基本專業服務技巧、相關法令及專業知能，要適當服務個案及所處家庭，需要爭取所轄內外資源共同協助，一線社工甚有難度。社工督導是社福中心的領導者，也是關鍵人員，中心需要社工督導專業能力，並能帶領團隊成員與網絡合作爭取服務對象資源及發展合作機制，方能實踐政策目標。在網絡合作方面，督導在社區環境脈絡下與網絡合作時，對內要清楚政策目標、體制、組織策略及相關環境脈絡下的文化、對外瞭解認識在地複雜的權威對專業的影響力，面對公私網絡合作背後如此複雜度高的人事情境脈絡，要達成工作目標及展現一線網絡合作服務成果效益是有挑戰及難度。

就如鄭麗珍（2020）研究所提，以家庭為中心的跨體系或跟網絡之間的協調，工作人員之間的溝通在解決個案問題上遠比定期的正式會議更有幫助。督導在公私協力中，督導實踐困境為何？溝通的方法為何？目前國內有關社會工作督導之相關研究或文獻，社工督導專業平台成果報告（2016）探索有關國內外社工督導蒐集到 100 筆書籍與文獻資料大致歸類為五大架構：社工概論、社工督導功能、社工督導模式、社工督導制度及社工督導關係五類。社工督導概論包含督導概括的論述、理念、方法及實務等。督導功能分督導行政性、教育性及支持性運作。



督導模式為工作方法與過程。督導制度包含督導規則或運作模式。社工督導關係，則包含督導與受督者之間關聯性及相互影響。

經查詢華藝圖書館資料庫社工督導相關主題文獻，最常探討保護性工督導領域；在國內期刊文章上探討也以兒童保護及家庭暴力防治領域上較多探討（李開敏、陳淑芬，2006；黃明玉、郭俊巖，2009；汪淑媛、蘇怡如，2010；沈慶鴻、賴乃榕，2013；劉玉鈴，2014；沈慶鴻，2015；許雅惠、張英陣，2016；呂季芳、郭俊巖，2017；游美貴、廖明鈺，2021）。在婚姻暴力領域中，探討社會工作督導如何運用充權及復原力從事婦女保護工作、新手社工督導的角色轉換及督導增權與去權運用策略研究；兒少保護領域有督導制度研究、督導與新進社工關係等；整體家庭暴力保護領域，有社工督導與受督導間實踐的落差、正向督導關係、新管理主義影響下，督導實務如何展現及保護性督導指標初探等研究；公部門、社福中心或地方政府社工督導（戴世玫、林沂儒、呂南青，2018；許憶真、高涓娟、周培仙，2018；鍾武中，2022；），文獻內容討論督導知能養成、不同階段督導訓練、督導關係及督導活動的成效研究；在醫療領域（張秀玉，2020；韓麗年、游美貴，2019）討論外聘督導實踐及督導過程中充權經驗等。社安網計畫下的網絡合作為較新的議題，例如鄭麗珍（2020）、游美貴（2020）、簡慧娟等人（2020）林萬億（2023）在期刊中談到跨網絡合作議題。

以社福中心社工督導觀點，如何與網絡合作的實務經驗，在研究文獻較少被正式探討。社福中心如何與跨網絡合作，這些研究討論大多都屬規則及運作性探討，例如：在體制面下，網絡合作機制如何運作。但目前尚無法得知其在社福中心實務現場經驗，尤其是以社福中心社工督導觀點為主，探討實務現場社福中心與網絡合作現況。社福中心實務現場狀況，社工督導受到重視，其在網絡合作實踐經驗有探索有研究之必要。



第三節 研究問題及目的

社會安全網計畫的推動，目標在社福中心需要因應脆弱家庭的多元需求，促使公私合作協力，以支持服務對象。衛福部（2018）布建社福中心，期望能為服務對象爭取當地資源並與網絡成員共同協力，在網絡合作和福利服務輸送系統中扮演關鍵角色。Tsui（2008）談到督導在機構和受督者之間，其扮演中間人（middle person）的角色，在實務工作上，看到督導和網絡及資源間也扮演同樣的功能。督導在複雜的社區環境及組織期待中，被期望能夠以專業和有效的方式引導中心社工促進網絡合作。本論文有三個研究問題，首先是探討社安網計畫推動後，社福中心以個案服務為基礎，與網絡合作實踐經驗及挑戰為何？其次是督導在公部門組織及文化情境中，如何督導社工與網絡合作？最後是網絡合作的實務挑戰為何？

本研究的重點及目前探討社福中心社工督導視角，重點關注社福中心以個案服務為基礎，與網絡合作的實踐經驗及情形；除此之外，督導身處科層體制中及文化情境脈絡中，如何引導社工與網絡有效溝通及合作；透過此研究探討實務督導所面臨的困難挑戰及因應措施，最後，督導提供制度或教育面可能的因應及建議。研究目的可能提供社福中心社工督導，在網絡合作方面一些基礎的發展及實務運用。研究者以「社安網計畫下社福中心社工督導網絡合作實踐經驗初探」為研究主題，研究目的如下：

- 一、初探社安網計畫下，瞭解社福中心與網絡合作的實務狀況及實踐情形。
- 二、社福中心督導在網絡合作因應方式。
- 三、針對網絡合作的建議部分，給予相關政策、方案規畫或訓練機制的實務建議。



第二章 文獻探討



這一章依據研究目的進行文獻探討。在第一節中，首先探究公部門以家庭為中心的推動歷史發展，以及在社安網第一期及第二期計畫的推動下，社福中心與網絡合作的探討。第二節描述網絡合作的方法、包括跨網絡服務模式及資源管理方法等。最後，探討公部門組織及人情文化對社福中心督導的影響，如何發揮網絡合作的功能探討。

第一節 社會福利服務中心

壹、公部門福利服務的歷史發展

一、推動以家庭福利服務中心概念

林萬億（2010）提及最早設立社福中心是在臺北市，於 1981 年，臺北市首先設立三個社福中心，中心配置 5 至 10 名社會工作人員及一名督導，開始區域社會福利服務中心實務服務方式；隨後在 1983 年，隨著法令的通過施行，例如：老人福利法、殘障福利法、社會救助法通過，地方政府開始設置特殊人口群的服務中心，慢慢打破單一社會福利服務中心的服務模式；到了 1989 年，臺北市社福中心開始以個案服務為主的專精化服務，卻慢慢失去以社區為基礎的服務；到 1994 時，因政策引導開始廣設老人及單親等公設民營服務中心；於 2002 年，中央行政院在第三屆全國社會福利會議議程中，擬定我國現階段家庭政策，研擬「以需求為導向的家庭政策，建立整合家庭政策群組機制」的決議。行政院並在 2004 年通過「家庭政策」，行政院的主要目標在支持、穩定家庭功能並協助家庭解決問題及需求；2005 年衛福部社家署提出「以家庭為核心、以社區為基礎」，在 2009 至 2011 年間推動「建構家庭福利服務系統實驗計畫」，期待提供家庭近便性、連續性、多

元化及整合性的福利服務，此實驗計畫共有 14 個 縣市政府參與，其中設置 19 個區域性家庭福利服務中心；在 2011 年，邁向小整合的社會福利服務體系，各地方政府為提供有需求之弱勢民眾，依可近性服務大多設有社福中心，臺北市除外，各直轄市及各縣市的社福中心為任務編組；2012 至 2014 年進入第二階段「兒童及少年家庭支持服務中心」3 年實驗計畫，當時共有 9 個縣市政府，共設置 14 處兒少家庭支持服務中心，期中以家庭為核心及社區為基礎不變，但調整以兒童及少年為重服務重點； 2015 年，行政院在政策目標上發展全人照顧與支持體系，並促進家庭功能發揮，期待連結公部門及私部門跨網絡共同合作，在政策中清楚說明期待發展以家庭為核心、社區為基礎之整合性家庭支持服務體系，在社區中設置支援機制以因應老化社會、隔代教養或單親等各種家庭類型之危機，就近提供積極性及預防性服務，維繫家庭固有的照顧及養育功能，協助社區中的家庭自立， 建立預防為先的家庭支持體系； 2015 年至 2017 年，計畫名稱改變為「補助建置家庭福利服務中心」，區域型家庭福利服務中心之發展進入第三階段。其中將單親家庭服務中心的業務內容整合至入區域型家庭福利服務中心，至 2017 年總共補助 17 個縣市及 4 個中心，以上經驗來源是公益彩券回饋金（彭淑華，2015；彭淑華，2016；彭淑華、趙善如、張淑慧，2017；趙善如、彭淑華，2020）。以上臺灣推動以家庭為中心的歷史發展，如圖 2。

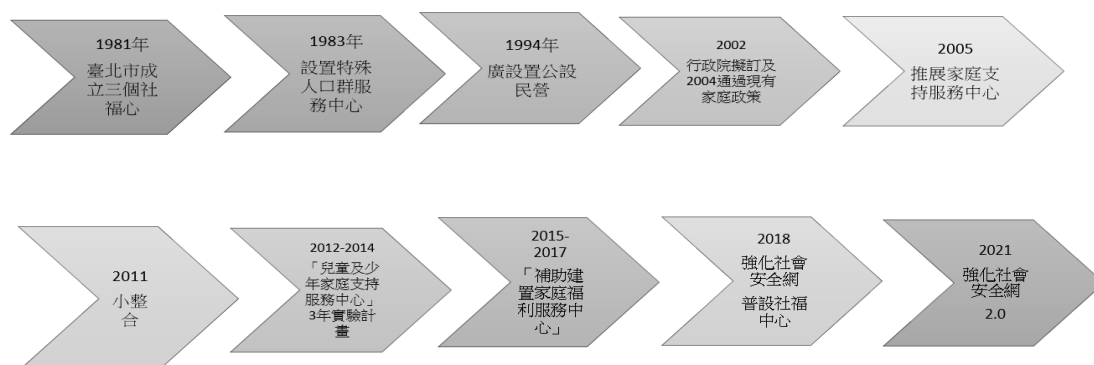
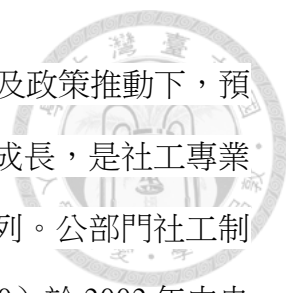


圖 2：推動以家庭為中心的歷史發展

資料來源：研究者自行整理

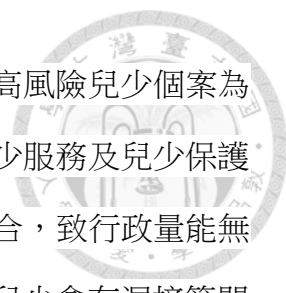


在 1989 到 1999 年是社會工作發展的黃金十年，政治因素及政策推動下，預算擴大及專業證照制度建立，民間社福機構及團體也迅速增加成長，是社工專業發展的重大發展期，有許多新手社工畢業生加入公部門社工行列。公部門社工制度成為臺灣全面性社工專業發展的主要推動因素（林萬億，2010）於 2002 年中央行政院擬定我國現階段家庭政策開始，在每階段及計畫顯見中央行政院政策，持續朝向「以家庭為核心、社區為基礎」之整合性方向推進，推進及增進家庭支持服務體系，成為政策持續的目標與努力方向。

二、社福中心的功能

李明政（2002）談到臺灣社會工作的專業制度發展，其受到政治力影響，社工受「政治經濟的工具化」（political economic instrumentalization）的影響。社工制度及經驗因而呈現移植、多變且片段的特色，並且有及時改變的情況發生。社福中心所在的位置是位於公部門中，中心兼具專業團體及科層組織的屬性。在社福中心生態環境中，呈現有科層組織的行政及政黨輪替而形成交織的影響力，社福中心所處的位置會影響社工的專業角色執行（林萬億，2005）。

衛福部社家署（2019）指出社會福利服務中心角色及定位，中心就像是佈點在社區中的小社會局，功能之一是社區第一線的福利服務及諮詢窗口，提供民眾的就近的福利諮詢及提供相關福利服務。當社區民眾及家庭，不知道向誰求助或有多重問題需要協助時，其可以就近向中心諮詢，社福中心社工除了平日個案及家庭服務、網絡合作、資源開發及連結及在地方案活動辦理外，倘若在社福中心轄區內民眾面臨重大天災或意外等災害，鄭麗珍（2010）談到災害救助工作，在各縣市也是常讓縣市的社福中心主責，社福中心社會工作人員常常成為各地方政府救災工作的主要人力資源之一。重大災害的內容包含天然災害、重大交通或八仙塵爆等公安事件，需要社福中心社工立即投入，提供個案關懷訪視、資訊蒐集、資源連結等協助個案災後重建計畫等。社福中心社工其角色及任務多元。



在個案服務層面，在社安網計畫推動前，社福中心以服務高風險兒少個案為主，吳書昀、王翊涵（2019）指出，原本社福中心的高風險兒少服務及兒少保護的雙軌服務系統，不論是法令、通報系統及開案指標皆缺乏整合，致行政量能無法發揮、多系統間權責分工存有爭議、尤其是所需要被服務的兒少會有漏接等問題。為整合兒少服務，社安網計畫（2018）第一期計畫建立「集中受理與派案中心」，篩案指標的一致性來評估通報案件的風險程度。在政策引導下，隨著社安網計畫的推動，社福中心的角色及任務除了原本的任務外，在計畫推動後呈現更多元且複雜的角色。

貳、社安網第一期計畫(2018-2020年)

社安網計畫第一期的目標是整合政府各部門力量，藉由政府各網絡合作機制的強化，縮小安全網之間的漏洞，計畫從社會福利服務中心與各網絡體系合作開始，提出「布建社會福利服務中心，整合社會救助與福利服務」、「整合保護性服務與高風險家庭服務」、「整合加害人合併精神疾病與自殺防治服務」、「整合跨部會服務體系」等四大策略，如圖 3。

第一期社安網計畫的整合策略是建立單一通報窗口及篩檢指標，透過集中受理與派案中心的篩案指標，一致性評估通報案件的風險程度。依照在社區中每個家庭的不同需求，將家庭類型分為一般家庭、脆弱家庭及危機家庭。鄭麗珍（2020）談到「脆弱性家庭」（vulnerable families），意指家庭功能受到家庭內在和外在的脆弱因子的影響，而造成個人心理或在處在社會上生活的風險，家庭的經濟和社會功能受到壓力或處在危機狀況。如果符合脆弱家庭的通報指標，社福中心作為社區第一線服務窗口，就近提供脆弱家庭的各項服務，服務內容有福利諮詢、資源轉介、預防宣導、親職教育、實物給付、其中家庭支持服務包含關懷訪視、照顧服務、心理輔導及潛在及危機家庭評估篩檢及轉介等。

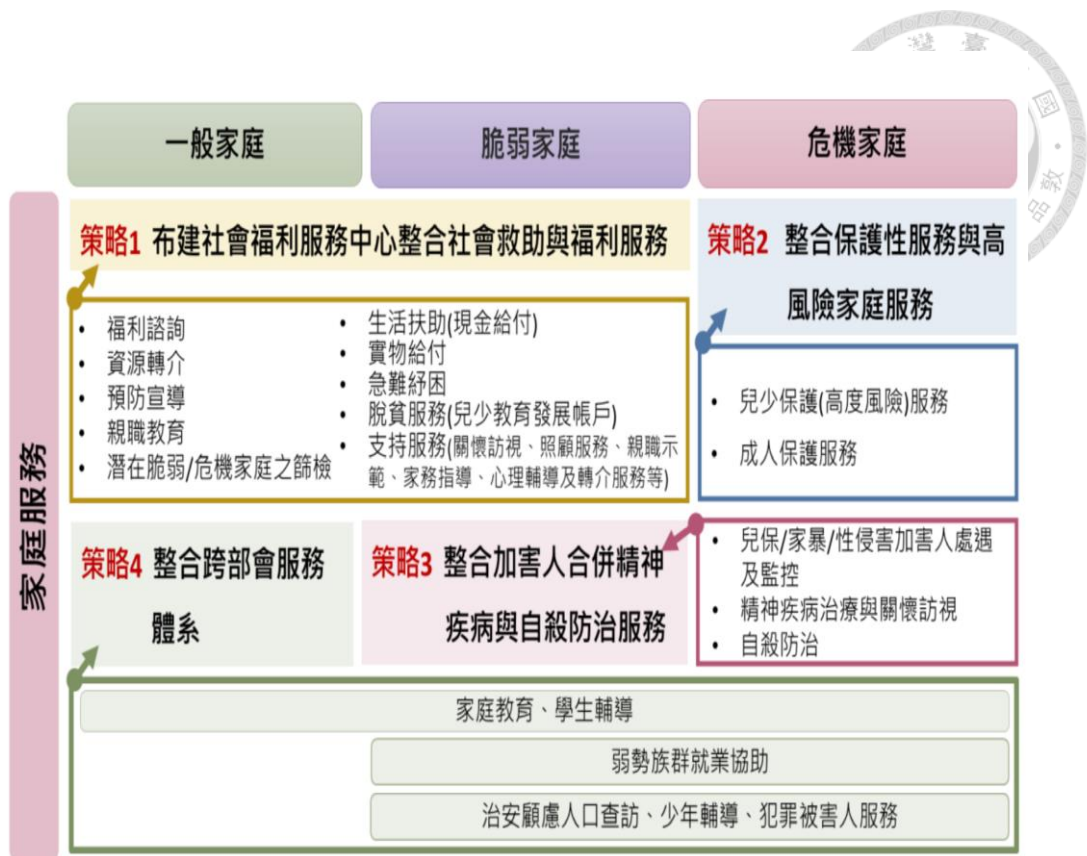


圖 3：家庭類型及服務提供

資料來源：衛生福利部（2021）

衛福部（2021）期待能落實中央至地方垂直及水平分層級協調機制。在中央決策層級，中央辦理政策及跨部會溝通合作相關平臺會議，目的為邀請相關各部會業務單位主管、專案負責人及承辦人員，持續建立長期溝通運作機制。有關跨部會或地方政府在會議中會進行提案，盤點所需要溝通的議題並進行追蹤，藉由會議運作機制，增加部門及網絡間溝通合作機制，之後修訂相關法規，並討論配套輔導措施，以及跨部會合作運作機制。

在第一期計畫中，社安網將社福中心位在地方政府實務運作層級，社福中心在社區辨識脆弱家庭個案及家庭問題及需求後，期待在社區中能落實網絡合作機制，目的為支持社區中所服務的家庭，遠離危險的風險因子，健全個案及家庭在社區的服務網絡。所以，中心應持續定期辦理區域聯繫會議、跨網絡的聯繫會報，社福中心視需求不定期召開個案研討會，或相關的協調會議等，強化以脆弱家庭



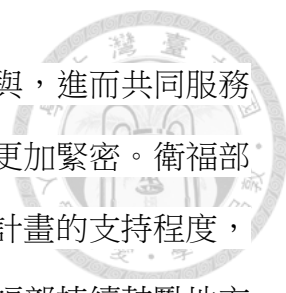
服務對象網絡溝通合作機制。有關社安網計畫下社福中心所需要網絡合作對象，衛福部（2021）分為五大議題，如表 1。

表 1：社安網計畫下五大議題相關網絡

議題	相關網絡
貧窮議題	社福中心、社會救助科（或社工科）、就業服務站（處、中心）、民間就（創）業輔導資源等相關單位。
兒少保護	家防中心、社福中心、兒少科（或保護服務科、婦幼科、社工科等）、學生輔導諮商中心、家庭教育中心、少輔會、學生校外生活輔導會（以下稱校外會）等相關單位。
兒少偏差行為	少輔會、少年隊、學生輔導諮商中心、兒少科（或保護服務科、婦幼科、社工科等）、家防中心、社福中心、家庭教育中心、校外會、少年法庭等相關單位。
心理衛生議題	心理衛生中心、家防中心、社福中心、學生輔導諮商中心、毒品危害防制中心、就業服務站（處、中心）、檢察官、更生保護會等相關單位。
毒品防制議題	毒品危害防制中心、觀護人、少輔會、少年隊、社福中心、學生輔導諮商中心、校外會、心理衛生中心、更生保護會等網絡單位。

資料來源：參考衛福部（2021），由研究者自行整理

針對貧窮、兒少、兒少偏差、心理衛生及毒品防制五大議題，中央期待相關網絡單位每 6 個月 1 次輪流辦理聯繫會議，期待透過能定期或不定期溝通，提升跨部門及跨專業間運作及效能。在表一可見，在各項議題中，社福中心為網絡合作的重要成員，顯見社福中心的脆弱家庭的議題多重且多元，服務需求常需要連結各跨網絡專業單位協助。除此之外，社區中半正式資源對於脆弱家庭也是相當重要，是社福中心重要工作夥伴，常扮演即時通報及協助角色。社福中心如何真

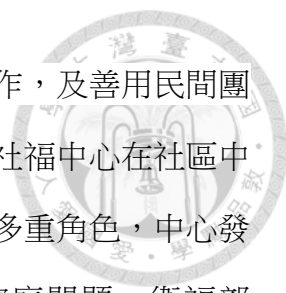


正促發公私部門協力合作，並邀請網絡單位及社區團體共同參與，進而共同服務所需要的家庭，發展多元公私協力方案，使所需家庭的服務能更加緊密。衛福部（2021）從實地輔導團隊資料看到，地方政府當權者對社安網計畫的支持程度，為地方政府跨網絡平臺運作，是否能發揮良好的關鍵要素。衛福部持續鼓勵地方政府，提高跨網絡聯繫會議主持層級，由縣（市）長、副縣（市）長或秘書長擔任召集人主持跨網絡溝通合作會議，能提升地方政府各局處的參與度，其行政合作協調、跨局室分工、追蹤業務服務檢討及處理爭議事項等，皆有助於精進網絡跨體系整合及服務機制運作，真正強化跨網絡及體系合作。

參、社安網第二期計畫(2021-2025年)

衛福部（2021）在社安網一期計畫下實務運檢討報告中，從中央到地方在水平及垂直的整合中，看到跨部會服務體系協調機制未順暢運作。學者及專家專業輔導團隊實地輔導發現，多數地方政府雖然建立地方政府該縣市層級的跨局室溝通相關會議的平臺，但是跨網絡溝通平臺的理解卻偏重業務單位報告、行政會議或庶務工作分配，並非討論有需要服務的個案或家庭服務分工，網絡之間的溝通及合作效能尚需要強化。有部分少數地方政府，甚至未定期召開跨局處的相關溝通會議，社安網計畫仍然停留在社政單位的社安網，跨局處及網絡間之間的溝通協調仍然以社政為中心，實際未擴大網絡單位的認同或會議參與。另外，網絡單位之間，對個案及家庭服務缺乏以「以家庭為中心」之觀點。在地方政府及網絡之間，承辦人員經常更換，會影響網絡合作的順暢，因為承辦人員對業務的不熟悉，要重新熟悉個案合作流程及模式，網絡成員對社安網計畫概念認知不熟悉，成員對社安網計畫認識不足，以上的種種因素都會造成服務合作參與度低。網絡之間的聯繫、溝通及協調機制未順暢運作，合作共識需要提升及積極推動。

社安網計畫期待社福中心發揮社區中一線就近服務之窗口功能，完善社區中



公私路門網絡溝通角色，在實務中促進公私部門網絡之間的合作，及善用民間團體專業與在地性，共同提供服務以支持脆弱家庭整合性服務。社福中心在社區中扮演福利諮詢、服務提供者、資源連結者、支持者及轉介者等多重角色，中心發揮及協助社區中的個人及家庭，增進自我效能及即時解決家庭問題。衛福部（2021）檢視第一期計畫實務執行資料，顯示各社福中心多能落實諮詢、家庭評估與服務的角色；但有關社區中有多重服務需求，需要社福中心建立在地資源網絡，並有效與網絡專業及聯貫性服務及合作機制，尚需要培植民間團體發展多元服務資源，方能回應脆弱家庭各類家庭需求。在第一期檢視報告中，考量現行民間團體投入脆弱家庭多元服務方案量能有限，尚待開發與精進，需要社福中心多善用地民間單位力量，鼓勵志願服務人力投入脆弱家庭關懷陪伴工作，開拓在地化關懷量能，進而拓展資源，未來需要持續培力民間團體發展多元服務方案。才能提供個人或家庭即時性的服務。

社安網第二期計畫（2021）中，期待社福中心發揮系統連結者角色，以促進脆弱家庭服務中網絡單位之間的聯繫溝通與合作，並能推進扎根到社區的關懷及互助。有關社福中心脆弱家庭成員的需求如圖 4，包含家庭經濟、家庭關係、家庭支持、兒少照顧及成人照顧等，服務資源非常多元性及具有複合性，資源系統也非單一系統可滿足。以脆弱家庭被通報有經濟服務需求為例，看似單一問題，其中需要多面向評估，包含債務、就業服務及扶貧；其中有關債務部分，需要債務協商及法律扶助介入評估及協助；就業部分需要就業輔導及訓練機制評估機制；扶貧部分的評估面向有經濟扶助、社會救助、急難救助、脫貧方案及兒少發展帳戶等。脆弱家庭關係面向，包含家庭成員之間的關係經營及資源管理等。又以成人照顧為例，不僅是有福利身分者，更有許多未具福利身分或是邊緣家庭及個案，更需要社區及網絡共同協力。從圖 4 內容，社福中心脆弱家庭資源，在中央、地方或中心雖已有建構許多系統及資源，但仍有許多系統尚待強化，社區的關懷互



動對於脆弱家庭非常重要，社福中心在服務脆弱家庭時，需要網絡單位及社區資源等多重評估及介入服務。

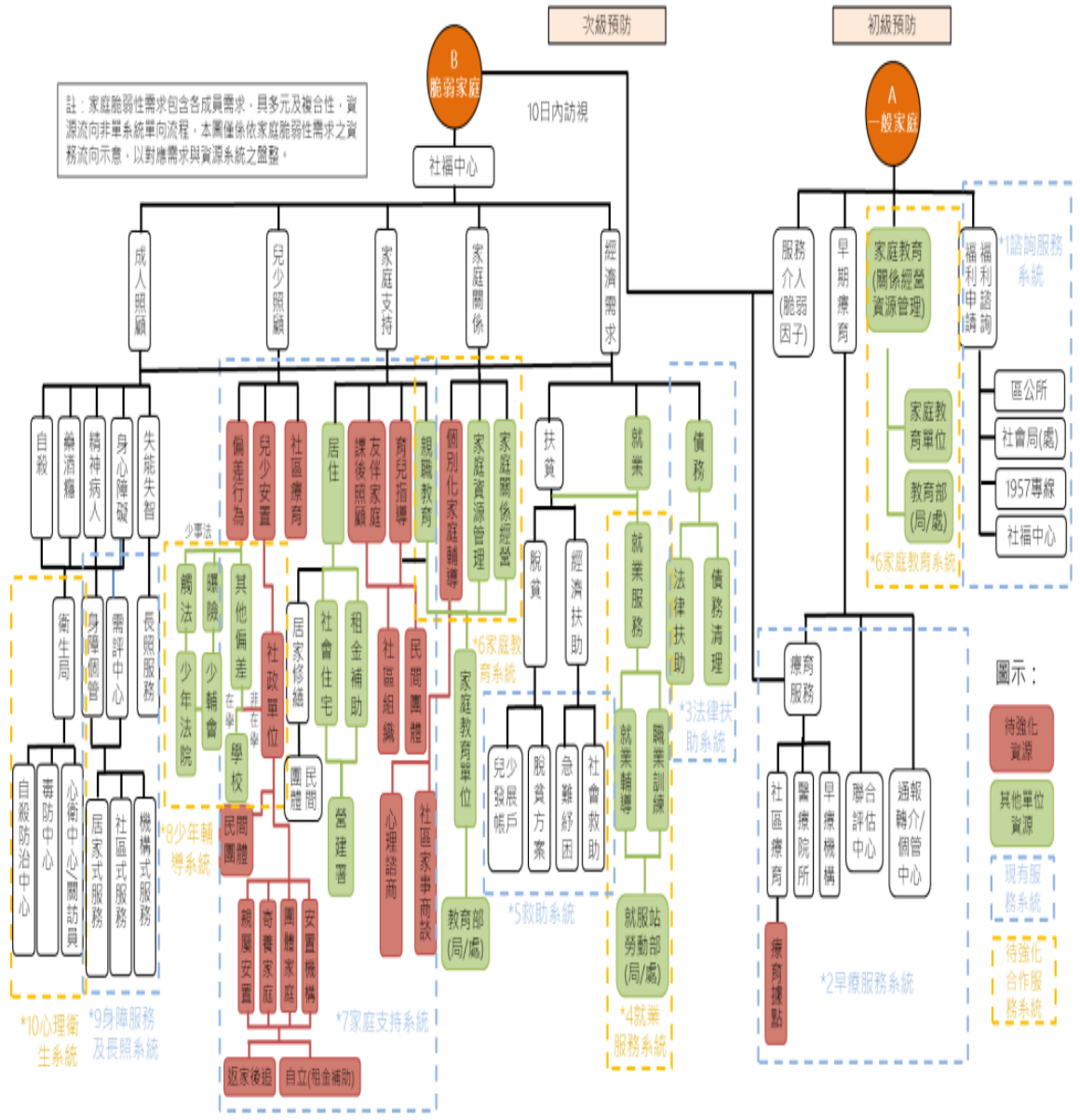


圖 4：社安網第二期計畫脆弱家庭服務資源
資料來源：衛生福利部（2021）



肆、小結

從上述文獻整理中看到，在政治經濟時代背景下，因應家庭結構的變遷及新興議題，公部門以家庭為中心的歷史的推展脈絡。

社會安全網計畫推動後，社福中心服務的脆弱家庭面臨多複雜議題及多重需求，需要發展與跨網絡工作，與衛政、醫療、教育、警政、司法、就業、民政、村（里）鄰長及社區組織等網絡單位溝通及合作，讓網絡單位理解社安網計畫，並協助所需要的脆弱家庭成員，獲得適切服務及資源，在目前快速變化的時代，支持家庭及成員發揮應該有功能，是愈來愈被重視的議題。

在社安網一期計畫下實務運檢討報告中（衛福部，2021），看到對社安網計畫對於網絡合作的期待，當社區中的脆弱家庭一旦發生危機或變故，社福中心能及早評估及介入，因在地鄰里與社區團體就近可能最先接觸，並且及早發現家庭危機或問題。社福中心所處在社區中，通常具有所在轄區的在地及文化特性，可能會面臨不同文化差異所發展出的特色，基於尊重文化差異特性及所轄特色，各社福中心與社區資源間可能會發展出不同的合作方式。

脆弱家庭服務發展，無論以經濟、家庭關係、家庭支持、兒少為對象或成人照顧所需要的社會支持系統。除了正式資源外，當福利系統無法提供足夠的協助時，這類家庭成員往往需要社福中心在轄區內結合社區、教會、廟宇、企業或民間組織力量予以協助。社福中心所在地的資源分佈、正式資源、民間協力團體量能及公私協力的經驗都不一致。社安網第二期計畫推動下，社福中心被期待協商及整合跨網絡及在地資源服務量能，並與在地社區建立更良好的連結與合作，維持民間團體及社區資源都是重要的工作伙伴關係，以共同協助脆弱家庭服務。



第二節 網絡合作方法

在現今社會環境及家庭結構變遷的情況下，個案問題非單一組織就可解決，社工所服務案主問題及需求，往日常存在有複雜的家庭互動，面對多重及多元需求的案主增加，已非傳統個案工作方法可以應付（鄭麗珍，2020）。社福中心的社工角色從原先個案管理及服務的角色外，面對脆弱家庭多元且複雜的需求，需要進行跨網絡溝通協調及整合性服務，以提供服務對象及家庭所需的資源（簡慧娟、吳建昇、蔡惠怡，2019）。本節會針對網絡合作呈現過去研究中，對於影響合作的因素進行探討。

壹、跨網絡合作

一、網絡合作的重要性

中央於 2018 年推動社安網計畫後，同年 12 月隨即邀請專家學者以分區巡迴輔導方式，協助地方政府檢視實際執行情形。主要目的是促進地方政府及相關網絡檢視計畫推動的流程及服務調整，以提升該計畫服務對象的整合服務。有關跨網絡合作執行，游美貴（2020）指出在巡迴輔導過程中，發現案件服務，缺乏網絡整體性的服務目標，仍然以各自分工為主，整合性服務的策略尚待加強。服務案件與各專業單位合作時仍有案件服務資訊片段及表面化問題。各單位針對服務面向提供評估及服務，但仍是各自面對個案問題，偏重分工缺乏服務整合。有關合作合作不易，談到合作前，我們先瞭解人為何會願意與他人合作？

Harrison, Sciberras 和 James（2011）的研究顯示，在社會網絡中人願意與人合作，是預期未來將有互惠性的回報，社會網絡合作中的資源共享，是吸引願意投入社會網絡的原因之一。另一方面，網絡單位也會擔心不合作可能造成的負向後果。網絡的互助性或互惠性，為促成網絡中的人願意與人合作的主要動機。正如



Lin (1999) 所提及，人願意投入社會網絡發展，主要的因素是因為社會網絡的社會資源，是具有回報性的價值。其個人在網絡中的社會關係，代表信賴的聲望，社會網絡可提供新的訊息、影響力及權力。

何謂合作呢？根據 Graham 和 Barter (1999) 的說法，合作 (collaboration) 是兩個或兩個以上的利益關係人，為了達成個人或組織共同目標一起工作及合作關係推進的過程。共同合作包含許多面向及層次，具有組織與組織之間的關係，組織與社區間的關係，員工與組織間的僱用關係、工作人員之間的同事關係、也包括了社工與案主的專業關係。面對快速變遷的社會及社福資源的彼此競爭，全面性的合作關係愈來愈重要。

衛福部 (2021) 指出社福中心因地制宜所建立，以「家庭為中心」及「以社區為基礎」的整合服務模式，在政府部門業務行政單位，網絡應提供資源協助社福中心直接服務對象的家庭成員需求，其目標應完善跨網絡多層次服務。何謂網絡單位多層次服務？依據 Weinstein 等人 (2003) 指出網絡合作的呈現上，有多 (multi-) 及跨 (inter-) 兩種層次，兩者有不同的差異。多層次網絡合作意指團隊及專業成員間呈現的是平行關係，具有不同的專業界限，兩者互動的合作關係較弱。跨專業層次之間的互動比較有整合性，創造一個新的工作取向，彼此間需要適應及融合不同專業的思維，兩者關係較為密切。翁慧圓 (2010) 及 Bronstein (2003) 提到網絡合作概念，專業成員間網絡合作的基礎，是以個人或組織團體為核心向外擴散，彼此人與人的交流過程中形成關係及組成體系。不同體系共同工作是為了要達到共同目標，其合作包含以個案為中心，與正式跨網絡體系合作。另外，從網絡合作並推進社區，在社區中與社區半正式資源形成連結，進而發展資源與關懷互助。Borgatti 和 Halgin (2011) 從社會學觀點指出社會網絡的概念，人經由彼此互動之中，產生社會性的連結，人與人的連結，而連結到更廣的人脈或社會性的連結，一步一步形成所謂的社會網絡，期待在連結中產生社會資源的

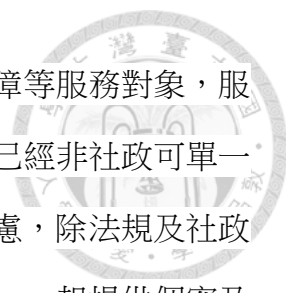


回報。

在社福中心的直接服務領域中，為何需要和跨網絡合作？脆弱家庭面臨的多重多元問題，網絡間合作的開始，往往是來於案主棘手且模糊不清的問題需求，非單一機構可解決，需要一步一步建立網絡合作及分工的機制。網絡合作需要各自機構專業成員間不同專業的發揮，並有平臺溝通及對話機制，網絡成員資訊共享，對所服務家庭有一致性的理解及資訊瞭解，避免脆弱家庭成員在不同機構，不斷重覆敘述問題或重覆取得資源，網絡間可以減少專業人力重覆服務，及改善服務品質、並共同分擔服務風險及取得所需要的適切資源（Graham and Barter, 1999）。當服務對象所需要的服務，呈現多重及高度複雜的問題，機構之間有時需要發展區域性網絡單位間聯合評估小組，評估小組的成員隸屬於不同單位的專業成員，可能是公部門民政、社政、衛政、警政或司法等網絡，共同面對脆弱家庭的多元問題、專業成員間採取不同的行動及追蹤機制，但有一致的流程可達成共同目標。這些網絡單位間資源共享及夥伴關係的建立，專業成員在服務過程中，呈現互惠及互助的行為。以網絡合作觀點，其機制能協助服務對象，有更多不同的服務選擇，網絡成員具有各自專長，並有各自專業介入觀點和方法，溝通及對話可以幫忙理解家庭需求，並促進彼此合作的推動提供服務（Walter and Petr, 2000）。

二、以個案服務為基礎的網絡合作

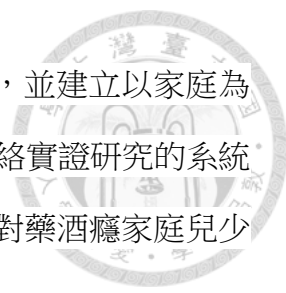
Collins, Jordan 和 Coleman（2013）提到對家庭工作的介入方法，生態取向是重要的理論觀點和評估原則之一。在社工在直接服務中，生態系統也是近年來多數社工重要的評估方式，生態系統也被運用於跨專業合作上（吳富娟、陳志賢、溫雅惠，2012）。鄭麗珍（2020）提及社工評估家庭關係及家庭互動系統時，常常藉由生態圖探索家庭內部及外部資源流動及彼此互動的強度。主要的目的是為了改善家庭中受到限制的環境及條件，提高家庭的社會支持及減緩成員的適應不良。



脆弱家庭服務輸送，服務對象從經濟、救助、兒少、老人、身障等服務對象，服務對象涵蓋法規範疇亦相當廣泛，當複雜問題及所處的生態，已經非社政可單一解決，例如在社區兒少、老人及身障者多重問題所造成安全疑慮，除法規及社政法定服務外，往往也需要跨網絡共同協助調查及共同服務合作，一起提供個案及家庭在社區中的安全。

社福中心為協助家庭，連結資源提供家庭所需要的服務，進而與網絡發展合作，對家庭成員增加其運用資源的能力，家庭所處的社區環境及資源對家庭是重要社會支持。以生態觀點的思考架構，以家庭為中心的介入服務，經常採用個案管理的工作方法。個案管理方法是整合家庭的資源及網絡溝通、連結及協調的特色。社工實務除了家系圖外，通常會使用生態圖，與家庭成員討論及盤點現有資源後，在生態圖呈現的資源來源和流動及互動情況，生態圖會呈現家庭所處的社會支持網絡及資源的清單 (Baumgartner, Burnett, Dicarolo and Buchanan, 2012)。當家庭的家人受到脆弱因子的影響，而產生經濟或家庭問題時，個案管理者找出這個家庭所需要的家庭成員需求，與現有資源之間的落差，並在可用資源中排除可能潛藏的障礙，並協助家庭成員能夠連結新的資源，並解決家庭的問題。

Sousa 和 Rodrigues (2012) 談到家庭，家庭有生命週期轉換，多少可能會經歷長期事件或短期事件的負向影響，當家庭面臨重大事件某些影響時，多元性的問題可能持續是永久，或家庭持續需要長期時間的接受生命事件影響的挑戰，此時需要家庭外的資源協助。美國健康人群服務部 (2022) 主張，以家庭為中心的實務 (Family centered practice) 是家庭工作的重要方法，此方法強調家庭及社區環境脈絡對於家庭的重要性，在服務體系中，需要強化家庭能力並強調照顧及家中有兒少安全。運用非正式或正式資源，為社區中的家庭增能，重視家庭中的優勢、與家庭建立伙伴關係、提供服務的適切性及應該連結社區中相關資源。在策略的方面，主要是預防兒童虐待及支持家庭功能外，強調家庭外的支持服務，包



括鄰里、學校及社區資源的重要性。主要以家庭整體狀態評估，並建立以家庭為中心的社區網絡資源。Ogbonnaya 和 Keeney (2018) 家庭跨網絡實證研究的系統分析中，從 1,293 篇文章發現家庭服務的網絡整合程度愈高，對藥酒癮家庭兒少返家重聚、兒少身心發展較有正向的影響。

貳、跨網絡合作服務模式

一、整合服務的歷程

綜整 Harwath 和 Morrison (2007) 提及機構與機構間相互溝通的整合性服務歷程 (引自游美貴, 2020) 及鄭麗珍 (2020) 所整理跨網合作的發展進程的連續層次，機構與機構間跨網絡合作的模式層次，分別為溝通 (communication)、合作 (cooperation)、協調 (coordination)、聯盟 (coalition) 及整合 (integration) 五個發展層次。跨網絡合作的概念是這五個步驟的發展及連續體，機構與機構間跨網絡間有需要發展的內容，詳見表 2。

表 2 跨網絡發展進程

發展 進程	溝通 Communication	合作 Cooperation	協調 Coordination	聯盟 Coalition	整合 Integration
發展 內容	不同專業一 起討論	與網絡維持正 式關係、資訊 交換或有互惠 關係	共同討論案 件或計畫、 溝通雙方想 法及策略	雙方正式機 制、聯合行 動、分工架 構	經費、雙方 共同訓練、 工作小組、 評估

機構與機構的合作，開始於不同專業的人之間開始溝通；第二個層次是指機構與機構間，開始有案例討論或資訊交換，稱之為合作；機構之間仍有其各自功能及界限，但進一步建立正式關係及一起工作，工作人員間透過平臺討論方案計



畫、想法或共同策略。溝通平臺可能為固定形式，沒有相關的強制規定，此階段為協調；第四階段為聯盟，此階段機構間建立跨網絡合作的正式機制，有共同的工作架構、需要聯合行動及規範原則制訂，可能會喪失原本機構的自主權；最後，跨網絡合作成熟到發展出一個合作的聯盟組織，機構之間的合作透過共同訓練、工作小組、共同評估、共同決策，稱之為整合，整合是跨體系合作的最高境界（Graham, Barter, 1999；Ogbonnaya and Keeney, 2018；Walter and Petr, 2000；鄭麗珍，2020；游美貴，2020）。以澳洲為例，Connolly, Healey 和 Humphreys（2017）提出澳洲兒童保護工作，在國家報告中主張無論在個案或機構團隊間皆需要整合性服務。網絡需要具有與家庭一起工作的能力，家庭及工作團隊成員都能夠有參與的機會及決定權力。其中，最重要的公私部門團隊成員為所需要的家庭溝通及合作，有彼此討論的空間及資源可以共享或運用，在服務的過程中需要有清楚的期待及信任。網絡間成為彼此支持的合作伙伴。在整合性階段的服務中，強調整體家庭的支持服務，網絡相關資源的專業團隊建議都需要被重視，並需要持續發展良好的合作關係。

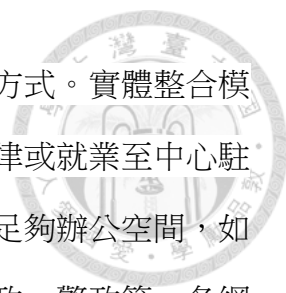
二、跨網絡合作服務機制

有關跨網絡合作的模式，歸納衛福部（2021）、鄭麗珍（2020）、Ogbonnaya 和 Keeney（2018）、林萬億（2010）、Rothman 和 Sager（1998）網絡合作運作機制設計，分為四點說明如下：

（一）各機構人員合署上班（co-location of staff members）：

就近在社福中心為服務對象提供服務，透過合署上班方式，促成不同專業背景的工作人員，在同一空間就近溝通及不同專業成員互動，個案有多重問題可以就近協調跨網絡成員提供服務。

目前各縣市政府，依據社福中心空間及使用情形，因地制宜採取不同模式，



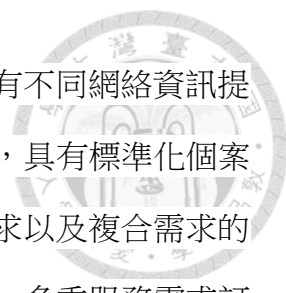
大致區分為實體整合模式、準實體整合及虛擬整合等模式運作方式。實體整合模式為社福中心提供辦公空間，讓其他網絡單位，例如教育、法律或就業至中心駐點，提供一站式服務。實體整合模式，主是需先面臨中心需有足夠辦公空間，如果社福中心位於綜合性大樓，例如：行政大樓內設有公所、戶政、警政等，各網絡單位可設計服務流程及相關的服務機制；準實體整合模式因辦公空間受到限制，以釋出社福中心部分諮商室或辦公空間為主，提供網絡單位輪流駐點，例如週一及週三上午提供法律諮詢，下午提供就業諮詢或學校社工駐點服務。若社福中心空間不足，中心與跨網絡間透過網路及電話等科技設備，建立聯繫管道，將各種服務做虛擬整合；社福中心作為網絡資源管理與服務供給的核心，將公私部門所能提供的服務方案或資源整合。衛福部（2021）指出 2020 年全國社福中心設置模式 74%為實體整合模式；21%為準實體整合模式；5%為虛擬整合模式，顯示社福中心作為窗口與轄區資源網絡，因地制宜並透過不同網絡整合機制，以協助民眾獲得服務。

（二）跨專業或跨機構訓練（interdisciplinary or cross-training）

社會安全網計畫推動後，中央依據不同專業間，服務對象的相似性，機構與機構之間彼此之間，可以透過跨專業或跨機構的訓練機制，培養彼此的共同服務的概念，主要目標是促進不同專業之間的理解。目前中央設計的共同課程有強化社會安全網 Level 1 的訓練，受訓的對象除了社福中心社工及督導外，衛政的社區心理衛生人員（關懷訪視員）及藥癮個案管理員都是訓練的對象之一 另外有關 Level 2 的核心課程，也開放彼此不同專業人員參與訓練，期待能藉由共通性課程訓練班或舉辦共識營等，增加不同專業彼此理解彼此專業的機會。

（三）建立共用的個案管理資訊系統（shared information system）

目前經過中央建置脆弱家庭個案管理平臺資訊系統，介接服務對象相關資料，促成跨網絡彼此之間的資訊分享。資訊系統裡整合警政、戶政、教育、社政等跨



部會網絡單位的服務資料，當社福中心服務脆弱家庭時，需要有不同的網絡資訊提供參考，能夠即時運用資訊系統。目前中央所設計的資訊系統，具有標準化個案管理，例如：社會安全網透過集中篩派案系統，將單一服務需求以及複合需求的個案進行分流，當有複合需求的脆弱家庭需要發展處遇計畫時，多重服務需求訂定不同程度的服務目標，社工評估將適合的資源媒合到所需家庭，跨網絡不同專業成員發揮不同專業的長處，促進服務整合並減少資源重疊。目前因有些跨部門單位仍考量個案隱私及個人資料保護法構成要件的考量，常需要進一步溝通協調，在隱私及網絡合作服務之間，需要再溝通協商。


(四) 成立合作的工作團隊 (team approach)

有關社安網計畫落實水平及垂直的分層協調機制，在社福中心的實務層級作為是聯繫會議及個案研討會。衛福部（2021）在第一期計畫成果報告中表示，為提供脆家整合性服務，能夠完善社區網絡的溝通平臺角色，與發揮一線服務窗口的功能，期待能促進公私部門網絡合作，及善用民間團體專業與在地性，共同支持所服務的家庭。但直接服務的影響力還是有限，簡慧娟等人（2022）談到 2019 年社安網計畫實地輔導團訪視中，看到地方政府的跨網絡平臺所舉辦的相關會議要有成效，其關鍵在於地方政府首長在會議上是否有發揮關鍵作用，當長官層級愈高愈重視，愈能提升地方政府跨網絡的參與度，例如首長、副市長或秘書長主持，並以針對不同議題有討論。政府高層的主持及重視，是促成機構間成立合作的工作團隊的關鍵因素。成立合作的工作團隊，相當依賴地方首長的重視，才能真正解決在個案服務所面臨的服務輸送不連續或中斷的情形。

參、資源管理方法

一、個案管理之資源管理方法

Rothman 和 Sager（1998）認為為讓社區弱勢族群能正常生活於社區中，主張



以個案管理的方法介入。鄭麗珍（2008）認為「個案管理是社工工作的重點」，主要目的是因應家庭成員的問題及需求，為所需家庭找資源。Ballew 和 Mink（1996）指出個案管理，主要是面對多重問題的案主及家庭的重要方法，需要協調與整合不同體系的助人者，主要目標有二，首先是整合案主所需的各種服務，發展或建立一個資源網絡。其次是增強案主使用資源的知識，強化案主個人取得資源及運用資源網絡的能力。

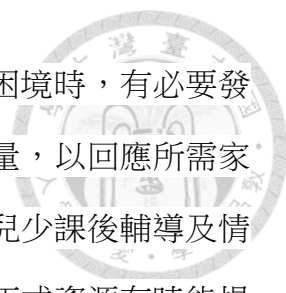
歸納 Ballew & Mink（1996）及鄭麗珍（2020）所提個案管理的資源分類，個案管理是服務脆弱性家庭重要工作方法，社工要發揮對案家支持的力量，需重視並理解不同資源網絡的特色，促成相關資源的連結和協調。有關個案管理的資源，其中包括正式、半正式及非正式資源，社工在直接服務過程中，除了培養案主及家庭生存能力外，主要目標是排除資源與家庭問題之間的落差，並協助案主及家庭連結所處在社區環境中的支持網絡或新資源，有關正式資源、半正式資源及正式資源說明如下：

（一）非正式資源

非正式資源又稱自然的資源網，是指家庭成員的親屬、善心人士及鄰里長等，在臺灣社會這些自然資源，特別是家庭的親屬願意提供家庭支持或照顧功能，無論是兒少或老人面臨長期安置，可能會有所轉變，但同時家庭互動過於緊密時，也可能造成家庭成員高度壓力而不願出面處理。這些非正式資源，家庭的血緣或親友的情感文化，實務工作者會優先考量，同時連結鄰里關懷或善心人士多提供家庭成員在地關懷和急難救助等資源。

（二）半正式資源

半正式資源是指宗教團體、同鄉會等團體，提供給特定的人或有特定的目的。脆弱家庭成員生活於社區中，社福中心需要連結及與社區組織合作，其生活所需資源及情感支持也需半正式資源協助。陳怡仔、黃炤愷、李宜興（2022）

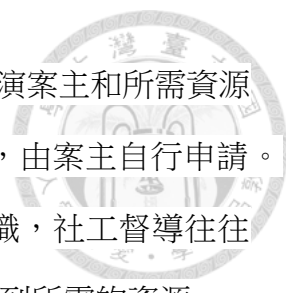


研究指出，當社區型組織目標特定且規模有限，資源不足的困境時，有必要發展與公部門和其他組織的合作關係。例如：為了增強服務能量，以回應所需家庭的服務多元需求，教會結合政府及社區資源，協助家庭中兒少課後輔導及情感支持；宮廟及同鄉會提供家庭成員獎助學金或物資等。半正式資源有時能提供所需家庭及兒少情感及生活的支持，在實務上，也看到在社福中心也常與社區團體密切合作。

在半正式資源運用時，社區組織內常有複雜的政治關係及考量。社福中心在運用社區組織時，有許多目的、文化及特質的考量，例如：在原民部落內，如何與在地組織及服務對象互動時，需考量不同文化，特別是有關文化議題或靈性脈絡、原住民的文化特質可能傾向個別化照顧或共同照顧的方式，其對局外人或對局內人會有不同的調整及因應方式，服務時需要特別文化敏感，有關原住民靈性及宗教立場、及與漢人不同的生命經驗方面及個別差異（黃炤愷、陳怡仔，2019）。社福中心在地網絡合作時，常開發半正式資源及合作互動。與半正式資源網絡合作時，可能因為宗教或團體核心信念的差異，或網絡成員過度情緒投入，會有控制，保密性等衝突情境，需要排除使用上的障礙。

（三）正式資源

正式資源是指正式制度下的組織、機構及專業人力，分為公部門與私部門兩類提供給家庭的協助。公部門一般為政府機關。私部門組織內分為營利與非營利兩種。在社安網計畫推動下，強調與家庭工作的直接工作方法，現在用方案服務的形式出現，從中央補助地方經費，並支持地方政府培力民間團體轉型，發展家庭支持性服務資源布建方案，成為社福中心重要合作夥伴。服務內容依脆弱家庭成員需求，設計方案提供專精服務，例如提供親職教育活動等。家庭支持服務方案內容上，由民間單位的社工會直接提供家庭成員服務，評估連結資源的適當性，最終目的是希望能增強家庭的功能，並照顧所需家庭成員的發



展與適應 (Collins, Jordan, and Coleman, 2010)。社工通常會扮演案主和所需資源中間的重要角色，轉介給民間單位，或間接將資源告知案主，由案主自行申請。在正式體制中，有時案主所需多元資源，但網絡間並沒有共識，社工督導往往需要扮演「協商」角色，澄清彼此期待落差，盡力為案主爭取到所需的資源。

二、區域服務資源建構步驟

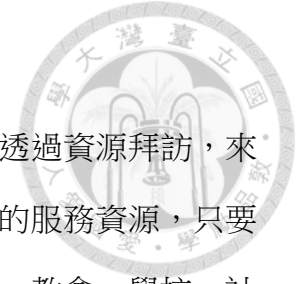
社福中心區域服務所建構的服務資源，對於脆弱家庭中心成員多元需求非常重要，歸納林萬億 (2010) 及黃淑惠、林沂儒 (2015) 所提及區域服務資源建構步驟，有關區域資源建構步驟說明如下：

(一) 需求評估

社福中心開發及連結區域內公私部門服務資源，以現有資料統計分析進行需求評估及資料分析，依據現有資料，例如區域內人文、歷史脈絡及地理環境，福利人口數、脆弱家庭個案分析。依區域實際情形，有必要時進行社區需求調查，主要目的為透過調查，以瞭解有需求之家庭，在社區內及社區外，現有資源與潛在各類資源。

(二) 資源盤點及認識資源

以系統化、組織化的方式，蒐集、整理並羅列區域內各項服務資源，一般從人力、物力、財力等三個面向彙整。社福中心分析區域內資源及福利人口群，呈現福利資源地圖，以圖像方式呈現資源所在位置及所在區域內使用不同類別的資源有那些。進一步透過資源再分析，更有效的使用及活絡資源，瞭解資源分布密度，例如資源配置扭曲、資源短缺、資源配置不均情形。社福中心在資源盤點的過程中，後續可以開發所脆弱家庭需要的方案。資源盤點，尚有讓工作人員認識及熟悉所在區域資源的目的。



(三) 發掘資源

社福中心除了現有所熟知的公私部門及社區服務資源外，透過資源拜訪，來擴展及連結更多區域其他資源，其中可能會包含福利與非福利的服務資源，只要是能提供區域內脆弱家庭所需要的資源，都可納入，例如廟宇、教會、學校、社團所提供的非正式、半正式與正式資源。發掘資源拜訪的策略及排定的優先順序，可依轄區地理環境、文化特色、福利人口、所在地的特殊議題，例如轄區內的危樓、或青少年群聚等地點，社福中心督導與社工為發掘可因應服務對象資源，擬訂拜訪對象的優先順序及連結服務資源策略。

(四) 資源拜訪

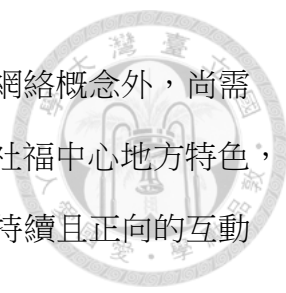
社福中心資源拜訪的目的，主要目的為讓區域內各項服務資源，成為社福中心服務網絡的成員，資源拜訪的目的及重點，讓網絡合作的服務資源，瞭解社安網推動服務的概念，脆弱家庭在社區中以家庭為中心、社區為基礎的服務概念的重要性。拜訪資源同時，盤點網絡之間可合作及可運用的資源。進一步建立網絡不同資源間的服務共識及服務流程。在資源拜訪的過程中，建立網絡合作互動及互助的關係，共同建構社福安全資源服務網。

(五) 培養及結合資源

社福中心製作福利資源地圖後，更有效運用使用及活絡網絡之間的服务資源，在區域內依據資源分佈的密度，對網絡及資源組織分配及服務內容有熟悉及瞭解後，經由資源再分析脆弱家庭常使用資源，培養及活絡其轄區內的重點資源，讓轄區重點資源與中心連結為服務網絡。結合重點網絡資源後，需定期或不定期持續檢視合作的成效及改善事項，培養重點資源以落實促進以家庭為中心，以社區為基礎的主軸多元服務。

(六) 善用及維持結合資源

每個網絡資源單位皆有其服務宗旨及服務量能，中心除了讓資源單位瞭解社



安網計畫下，以家庭為中心的評估焦點，及社區為基礎的福利網絡概念外，尚需要定期或不定期的聯繫會議、個案研討或共案會議，依據每個社福中心地方特色，用符合該區域內的感謝活動或教育訓練方式，以維持網絡合作持續且正向的互動關係。

(七) 評估及宣揚資源

為因應脆弱家庭服務對象的多元需求及時代環境下的變化，社福中心需要持續性評估網絡資源單位服務量能，及兩者之間的合作機制，需要適時修正資源運用的適切性。為了讓資源單位更願意合作，尤其在民間資源單位需要即時鼓勵及適切回饋，需要適時運用各種表揚或媒體報導，協助宣揚其服務成效，肯定其成效及價值。

肆、小結

林萬億（2010）提及資源連結及強化社區基層網絡的終極的目標，主要目的為培養社區民眾集體的意識及責任，目標為保護社區中的兒童、少年、身心障礙者、老人有需求的個案及家庭，使個別的服務單位及資源網絡間能夠彼此連結，進一步形成互助及協助網絡，共同為所需要的家庭及成員提供服務。各個社福中心因應社區家庭及個案多重需求，網絡間合作模式趨向多元，據衛福部（2020）資料顯示，與民間單位合作模式中，與長期照顧及脆弱家庭服務團體合作為主，建議社工應該召集案主的助人網絡的各個不同專業成員，進行面對面的溝通。社福中心所服務脆弱家庭多重需求，需要相互合作的不同成員，其中包含有社政、警察、醫療、教育、公所、民間團體及鄰里人員網絡成員等，藉由所辦理的正式會議，如社福中心轄區聯繫會議、個案研討會及共同案件討論會議等合作機制，討論合作及分工內容。以解決組織間、資源間、案主與資源之間的落差與衝突，發展大家具有共識或共同目標的服務方案，才能有效的改善和擴大案主的資源網

絡。不僅公部門正式資源，半正式及非正式服務對象所需團體及資源互動及合作，方能建構真正網絡資源之間的協力，以提供給所需脆弱家庭整合服務。



第三節 公部門社工督導

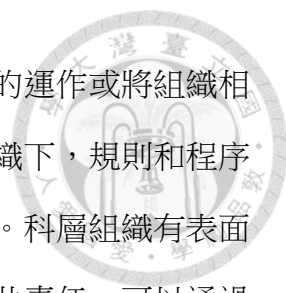
社福中心督導所處公部門執業場所，同樣受到科層體制的影響，社工督導角色是由制度及行政組織所賦予的權力。督導除監督社工直接服務品質外，福利政策與複雜服務輸送體系，有各項制度及規章的制定的多元目標。面對科層體制、及華人社會情境及文化脈絡，社工督導發揮中心團隊領導者的力量，帶領社工進行網絡合作，是一個值得我們討論的議題。本節試圖描繪公部門的科層組織及華人文化下對社福中心的社工督導角色的影響。

壹、公部門科層組織

一、科層組織環境


談到在科層組織，在國外有不同的研究及發現，Franks（1989）主張在科層主義的文化中，角色比個人更重要。科層文化及機構，透過正式法律規則和服務程序運作，於科層機構中必須遵守規則和程序，科層組織的角色地位取決於職位，而非專業知識，這也反應政治決策和影響力的重要性。社會工作專業來自西方文化，亦重視規則及法律。廖榮利（1991）談及科層制度的創始人 Weber 對科層組織的概念，Weber 認為科層組織與專業團體兩者之間兩者皆以技巧為導向的行政組織，主要差異是對於規則及程序重視程度不同。專業團體強調自主的重要性（Kadushin,1992）。

專業進入科層被視為是必要而且是必然的趨勢，二者之間的互動關係則被視為是互相依賴的（Kadushin,1992；施教裕，1996）。Franks（1989）談到科層組織



裡的工作人員，必須認識到組織文化存在的多樣性，忽視組織的運作或將組織相同運作方式視為理所當然，兩者的看法都是無效的。在科層組織下，規則和程序非常重要，可提供安全性和可以預測性，也是科層制度的好處。科層組織有表面上的理性和秩序感，有已知的系統操作程序，適用問責制及公共責任，可以通過使用適當的資源來完成工作，可實現特定目標，有助於提高安全感，科層組織的運作免於威脅或苛刻環境的影響。科層制度有好處，同時在科層中角色及組織中都有其限制及挑戰，Ritchie 和 Connolly (1993) 的研究中指出，政府組織科層制度的運作機制強調控制，公部門的服務的傾向為控制，運作機制上強調各自專業分工精確、回應快速及標準化，此機制可部分化解組織擴增及管理效率的問題。Hawkins 和 Shohe (1989) 提到組織讓危機牽著走來，形容公部門的社會服型態，也提到科層與專業團體間存有不同的差異。目前有證據看到民眾對公部門及政府官員的信任下降，對政府機構的尊重也相對的減少 (Nye, Zalikow and King, 1997)。「微觀政治」一詞，指在公共系統的各層面，個人和群體間直接、持續、動態的互動過程，無論是有意識或無意識的行為，都可能在特殊情境下，具有「政治意義」(Blase and Blase, 2002)。

廖榮利 (1991) 指出不同專業化程度的組織，對專業自主權影響不同，當專業技巧愈少，越需要組織直接管理，控制被視為理所當然。專家型的科層人員與一般科層人員，兩者之間最大差異來自價值落差，專家型的科層人員則更進一步需要面對專業挑戰外，還有專業價值的挑戰。當與科層價值與專業價值衝突時，仍需顧慮到機構政策與程序。Franks (1989) 主張組織與社會一樣，具有獨特的文化。Handy (1983) 提出組織中常見的四種文化模式，包含文化、權力、角色及任務。在組織中，成員可能會參照共同的價值觀及體系運作，例如在群體中的主流價值觀、行為規律、感覺或氛圍、指導哲學、工作規範或遊戲規則。Allaire 和 Firsirotu (1984) 則是看到組織的組織結構、文化體系和個體成員三個要素彼



此影響，都受到周圍社會的文化和政治制度、組織的歷史所影響。當科層組織裡的文化運作良好，是被認為是有效的，可以學會處理外部問題的因應，和內部問題發現，也會被教導給組織裡的新成員，有關相關思考的正確方式（引自 Schein,1985）。許多在公部門工作的人不太可能喜歡權力文化。Handy（1983）指出權力文化，是一種政治文化，占主導地位的核心人物，是影響力和權力的主要來源。組織中工作，表面上是基於合理的規則和程序，但實際上政治影響力才是往往是壓倒一切的因素，再次反應權力文化在工作中的重要性。督導既是管理者又是邊緣人，夾在高層管理者的需求和員工需求間，在必須做出緊急決策時傾向於使用正式權力支持的「自上而下」管理方式，尤其科層組織重視媒體產生的民眾觀感及政治危機，造成緊急案件處理優於一般案件的拉扯，媒體案件一般會較其他案件優先處理，但也可能會排除其他個案的時間。此時，期待督導能承上啟下有效解決問題及因應。

二、社福中心社工督導

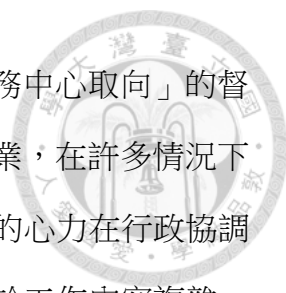
社福中心督導位在公部門科層體制中，既有發揮社會工作專業，同時要面對社會的問責制時，除了專業及法制的概念外，同時需考量如 Inglehart 和 Carballo（1997）所指出，公部門不僅是行動的法律，也是行動中的道德。Sherman 和 Wenocur（1983）指出公部門透過體制的規章、行政規範及準則的執行，社工督導處在組織的管理階層中，代表公部門賦予的權力、責任及資源分配。同時督導者又是社工專業角色，在體制組織之中，要處理社工專業自主，例如當家庭或個案需求多重，案件複雜多元，需要跨專業醫療、司法等專業協助，但專業多重系統彼此相互拉扯時，又無具體法令可積極協助時，督導扮演中間傳達機構要求，常常會有兩難的訊息，角色容易陷入矛盾。

Kadushin（1992）指明社工督導應扮演教育、行政及支持的功能，督導長期



目標是提供服務對象有效率及服務成效的服務，短期而言，行政督導的目標是提供直接服務社工良好的工作環境及脈絡。除此之外，公部門組織賦予社工督導指導社工的權利，及強化服務績效的權責。趙善如、彭淑華（2020）研究社福中心社工督導，發現督導的年資約有六成，大多在兩年之間。研究發現網絡合作與協調、在地資源開發與管理，網絡與資源是社工督導重視的主題之一。Lewis（1988）與 Lewis（1988）將督導視為領導者，扮演著管理者、調解者、以及指導者三種角色與功能。Shulman（1993）則從社工與體制的互動觀點，提出督導具有「調解」的功能（引自黃源協，2008）。助人組織內重要的支持性制度，提升人力品質、服務績效、激勵士氣及落實機構政策的重要措施，對案主、受督導者、機構和社工專業的發展皆有意義（Kadushin,1992）。督導是責信的過程，具有支持及發展強化社工個別或團隊的知識，擴增社工技巧和價值；督導目的是要改善社工及團隊工作目標與服務成果及品質（Wonnacott, 2012）。督導調解功能，強調個人與組織及體系互動，促使個人與組織連結與整合，督導扮演更高層次的管理功能、具有協調網絡服務，清晰團隊與團隊外的角色。督導者在組織角色，位處在行政與直接服務之間，扮演溝通協調的橋樑角色，對組織目標有重大的影響（黃源協，2011；Wonnacott,2012）。


從臺灣社工的歷史脈絡來看，公部門社工及督導的發展狀況，林萬億（2013）指出臺灣社會工作督導員制度源自於 1970 年代；公部門社工作專業制度，在 1971 年行政院核定省及市聘用社會工作人員名額，隔年臺灣省政府通過設置社工員實驗計畫，主要內容為辦理平價住宅的設備維修及急難救助等服務，但後續因評估該計畫成效不彰，當時社工人力轉至臺中推動小康計畫。當時計畫目標以專業方法協助低收入戶脫離貧窮，此實驗計畫有相較完整的訓練機制及督導機制，較受當時政府的肯定。在 1979 年，在臺灣省推行社會工作人員制度計畫，是最早提及社會工作督導制度，當時遴選的標準為資深社工或績優社工。顏鳳茹（1996）的研究



結果指出，社會工作督導者較偏重行政功能及工作成果等「任務中心取向」的督導行為。莫藜藜（2002）指出，社會工作作為一種發展中的專業，在許多情況下需要與其他許多高度專業的人員共同合作，督導者必需花更多的心力在行政協調工作上。施教裕（1996）認為公部門直接服務工作內容中，由於工作內容複雜、工作方法或專業技巧尚不確定，社工督導對於直接服務，不見得能夠發揮科層所被賦予督導的責任，傾向於非正式權威或軟性權威的運作。陳敏雪（1996）以社福中心為對象的研究便發現，在科層組織中的工作關係，對於直接服務的授權及專長發揮持肯定態度；王惠宜（2005）表示透過組織內部行政會議，可以反應社區服務對象的多重需求，並使組織內行政科室具有重新檢視政策執行的合理性的機會，提供修正後的配套措施。林萬億（2013）所談到社工督導在行政系統中具有的影響力，從歷史脈絡中看到督導對小康計畫的影響及成效，督導和社工的專業教育訓練，顯示對政策的影響力。呂學榮（2007）在研究中談到公部門組織常處在模糊的情況下，期待在人際關係中發揮效能，能建立並維護這複雜的關係，加上社工重視社會需求的問題解決，能做出果決的行動。督導既是機構的揚聲器，也是員工與機構的緩衝器，無論是黑臉或白臉，都是需要督導來承擔及處理（Kadushin,1992）。

三、督導方式

根據 Hawkins 與 Shohet（1989）提出督導方式，其建議分成四種，分別為諮詢式督導（supervision）、訓練式督導（training supervision）、管理式督導（managerial supervision）及師徒制督導（tutorial supervision）四種類型。諮詢式督導通常提供資訊及授業解惑，督導與受督者之間無直接關係，督導主題為特殊議題；訓練式督導，則是重視實務工作訓練機制及教育，重視經驗示範歷程，督導與受督者為師生關係，關心一般的議題；管理式督導，督導需要明確的傳遞機構的規定及政策，督導與受督者為主管及下屬的關係，督導需要有管理的功能，有



關管理式督導，與 Tsui (2005) 督導關係中所談到督導潛在運作模式相似，其中一種為上下屬關係，意旨督導與受督者之間的關係是上下屬一樣，督導是較為行政取向，以監督及指導為重，隨著當受督者離職，雙方正式關係也會隨之結束。最後是師徒制督導，重點在實務工作經驗的傳承及學習，所關心的是一般議題。

在公部門組織中，督導除了是社工專業角色外，也是扮演組織重要的管理，督導與社工間扮演者「主管與下屬」直接的關係，督導在公部門組織及社會行政的體系中，行政的服務能力是重要的。這也正如林萬億 (2013) 所談的，督導扮演行政管理重要功能，目前尚有部分縣市督導，必須負擔服務方案採購等行政工作。目前社福中心面對新公共管理時代，在環境快速的改變下，持續影響中心的生態下社工及督導，除了原來依法行政的個案及家庭服務基礎工作外，目前面對民意及媒體多元的監督，原有的科層文化績效管理及服務導向之外，民意調查的滿意度，亦影響各公部門組織主動服務的特質，以民眾需求為依歸，服務單位被持續要求成效，社福中心被要求創新、並連結各網絡及社區資源。如同施麗紅 (2017) 指出社工督導的思考方式，需要在個人與環境的高度下覺察，並形成行動中的思考，面面俱到思考及重視權力、政治及社會脈絡對個案或事件之影響。

四、督導交織知能的養成

社福中心以個案為基礎服務中，社工與網絡合作服務的過程中，溝通非常重要。依據 Spizberg 和 Cupach (1984) 所提到的溝通知能理論 (communication competence theory)，溝通知能的定義與社福中心如何與網絡合作的首要條件很類似，溝通的定義是指「以合宜的態度來達到目的。」(Parks, 2004)；督導的類型中其中有師徒制督導，在實務中訓練受督者，Spizberg 和 Cupach (1984) 談及師傅的溝通風格與徒弟的社會支持及工作表現上呈現正關係。本研究要探討社工督導如何在面對社安網計畫推動的網絡合作，其中會探討如何協助社工發揮功能，回到社工督導本身，其專業生涯如何被養成，根據 Brown & Bourne (1996) 提到督導的知能



養成的影響因素：

- (一) 專業的實務工作經驗：在本身專業領域晉升的督導，當督導前工作經驗對督導工作有立即且明顯的價值，可以由一線服務直接轉移到實務場域，例如：建立關係、團體工作、倡導、溝通、回饋的技巧，這些督導過去的技巧運用在督導角色上，帶來督導的權威和責任。
- (二) 擔任受督者的經驗：督導有過去受督的經驗，也有可能是非社工專業工作，督導在過去的經驗可能是好的，也可能是不好的，其過去的若曾有好的督導經驗，可能為未來督導工作帶來正向影響。過去的督導經驗，可能會形成內化的督導圖像，並走出走來的督導風格。
- (三) 擔任實習老師和督導的經驗：對於新手督導，曾擔任機構的實習老師及督導的經驗，可能是最近接近督導經驗，兩個角色中或許有些差異及角色不同，但仍然是非常具影響力，因為提供督導者學習風格的機會。
- (四) 家庭及學校的個人經驗：有關性別、種族及體格都是天上的特徵，可能會隨著成長改變，家庭是早期經驗，尤其是父母的權威和權力的使用及對個人的影響；而學校對於教導及學習的模式、老師的權威對於受督者的影響，這都會關係到，督導擔任督導後權威的影響。而為人父母的經驗，親子關係與階層制度也是非常相似。
- (五) 督導學習風格的發展：有關督導風格即是瞭解自我的溝通、學習及思考方式，如果能夠覺察督導的風格，例如溝通模式、任務取向或過程取向及學習和教導風格，對於督導情境中不同情境脈絡的角色拿捏，才能有界限。發揮適切與他人之間能夠好好溝通及互動。

社安網計畫推動下，脆弱家庭服務面臨多元且多重問題，以目前社福中心的

整體環境，已不是單打獨鬥的時代，中心督導如同 Brown & Bourne (1996) 提到，千萬不要單打獨鬥，督導的訓練和支持都是必要的。




社福中心督導所需要的訓練，有機構配置的訓練資源，目前社安網計畫下的社工督導有 Level 1 及 Level 2 訓練課程機制，並已經列入年度社會福利績效考核的指標。各縣市地方政府也依中央指標作為社工督導訓練的依據。目前社工督導的訓練機制，2012 年臺灣社會工作專業人員協會（以下簡稱社工專協），推動「社會工作督導培訓及認證」制度，受到許多公、私部門督導的重視，內容為督導理論課程及督導實地演練，其團體督導及一對一的個別督導的結構及制度設計嚴謹。社會工作專業協會的「臨床及實務督導演練」與目前「專科社會工作師」的訓練架構及內容有雷同之處。衛福部於 2008 年修正社會工作師法，為確保社會以服務的專業品質，目前分為 5 大領域，分別為「醫療」「心理衛生」「兒童、少年、婦女、家庭」「老人」「身心障礙」。明定社工師受到該領域專科社工師相關訓練後，通過甄審後，即可領有專科社工師書。社福中心在專科領域中，其服務領域屬兒童、少年、婦女及家庭領域，目前社福中心複雜的現象及過程，其以個案服務為基礎的網絡合作經驗的累積，專科制度能夠落實推展，對於目前的社工督導的專業品質，亦是有其協助。

貳、華人的文化

一、人情與協商

Tsui, Ho 與 Lam 等人 (2005) 的研究指出在文化背景下，華人傾向於幫助他人保持良好的聲譽和良好的公眾形象，並避免公開衝突或對抗。顧面子的行為，有助於維持現有的角色及關係，以維護人與人之間的和諧。Tsui, Ho 與 Lam 等人 (2005) 列出社工督導與受督者的關係中三個特點，首先督導與受督者正式和非



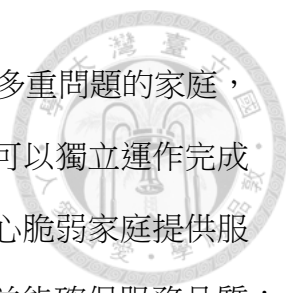
正式關係同時存在；其次，兩者運用「情」的文化元素，維繫彼此和諧的關係，並盡量減少衝突；最後當衝突發生時，兩者選擇的是「和諧協商」，而非公開談判。香港督導與受督者的關係互動與維持，與黃光國（1988）所提出社會互動準則有相似之處。

黃光國（1988）指出「尊尊原則」和「親親原則」是社會互動的準則。對於權威及關係判斷，有一套社會情境脈絡下的互動行為。一些研究呈現關係上的親疏遠近是重要影響因素。關係近容易溝通處理好事情，卻也容易有不當要求。他認為華人深受儒家主義的影響，個人會將自己與他人的關係分為三類，而人際互動是根據彼此之間的關係來決定，三類人際關係為：情感性的關係、工具性關係及混合性關係，而華人的社會互動可界定為請託者和資源支配者，當資源支配者在分配資源時，會考量對方和自己的關係為何？與對方關係的「親、疏、遠、近」（尊尊原則、親親原則）將會使資源支配者有不同的處理方式，在進行資源交換時，「關係判斷」是主要的考慮。換言之，請託者採取人情壓力，甚至透過關說爭取自身權益，都是在華人社會常見的現象。親疏遠近，會影響到關係處理的原則（謝秀芬，2011）。

華人對「人情」特別敏感，源於華人傳統文化中的「集體主義」，其立基於儒家價值觀，維護和諧是儒家的核心價值，會避免直接的羞辱與衝突。人們在壓力情境下仍會盡可能維持和諧關係，較會以保障與促進團體利益為社會行動的指導原則，因此成員有義務為了滿足團體要求而做出個人犧牲，衝突規避是華人關係維護的重要特色（Leung,2012）。

二、社安網計畫下的社工督導

衛福部（2021）資料有關社福中心之布建，社安網第一期計畫布建 154 處，2020 年核補 1,154 名社福中心人力，其中包含 1,009 名社工人員及 145 名社工督



導。社安網第二期計畫布建至 156 處社福中心。脆弱家庭面對多重問題的家庭，服務內容往往需跨專業及單位合作，但是，社會福利中心並非可以獨立運作完成所有的服務項目，網絡合作提供多元服務是必要的。當社福中心脆弱家庭提供服務時，督導協助社工有能力並有效的執行社福中心工作職務，並能確保服務品質；鄭麗珍（2020）提及社安網計畫網絡合作及相關議題的實施與精進，在社安網計畫下。督導是穩定社會工作者的重要核心領導人員，在社福中心要能強化脆弱家庭服務推動時，宜先加強督導之培訓與輔導，先穩住督導，才能穩住第一線社會工作者，可見社福中心社工督導的重要性。督導的內涵也就是同時確保機構政策的執行與服務品質到位，另一方面必須協助社工可以發揮最佳工作能力（郭玲妃等譯，2000）。

社工督導是社福服務輸送系統重要的一環，服務品質與效能牽動著我國社會安全網運作。社福中心現面臨六成新手督導（趙善如、彭淑華，2020），面對督導任務及在地生態環境的特殊性，亦常會面對各種情境衝突，社福中心業務內脆弱家庭也有高案量並經歷不同類型的衝突，當督導在討論督導落實網絡溝通時，如何執行督導工作及內容發揮該有的督導功能去解決網絡合作及溝通的實務問題，發揮督導能力，值得關注。社工督導雖未直接從事個案直接服務，實務上需由行政指派、覆審、討論、協調的過程時，在影響個案服務的品質，對外與社區工作，對內有機構人事決定及管理、社工專業帶領、面臨多重複雜生態環境。目前社安網計畫下考量縣市政府社福中心的有限性，輔導民間團體申請家庭支持計畫，藉由民間團體專精化力量，協助有需求家庭滿足其問題需求。社工環境與實務並不簡單，實務實施充滿不確定性，社會工作者每天都必須與風險及不確定同在，無法用所有的工作流程涵蓋，由體制上定義，督導是機構階層的中級位置，具承上啟下的功能，所以需要社工督導適切的實務協助、當社工員無法以客觀的觀察及評價時，必須藉重社工督導的協助管理及評估（Kadushin,1992；Wonnacott,2012；

游美貴、鄭麗珍，2018)。



現行社福中心實際運作的網絡合作至關重要，社福中心督導的主要任務為能夠協助社工，提供服務對象及家庭適當的資源。督導不僅擔任中心領導者，還要帶領社工執行網絡溝通角色並發揮功能。Hawkins 與 Shohet (1989) 指出督導角色除直接服務的專家外，也是組織能力的專家。Cousins (2014) 提到督導關係裡充滿權力的運用，身為督導應該謹慎敏感督導過程中權力的使用。Brown 和 Brune (1996) 督導實務除專業外，在團隊責任的分擔及溝通上，扮演協同角色，另外在機構及團隊的上，督導要同時演機構經理人的角色，疏導社工對機構的負向情緒，另一方面要積極將下面的聲音傳達給長官，另外在組織角色上，督導要同時達到機構的使命目標及服務對象需要得到滿足，協助社工在實務上盡量機構的服務宗旨。Tsui (2005) 提到在機構內的督導模式之一是團隊服務輸送模式，督導扮演團隊領導者的角色，擁有最終決定權，該團隊重視的是工作本身，以及在做決定過程中所做的貢獻。複雜及多樣的期待使得督導不只需要一個直接服務者，還得是個有效的管理者、促進者及組織整合 (Itzhaky, 2000)。

社福中心處在社區環境中，社工督導雖未直接從事個案直服務，實務上需要派案，與社工即時討論案件，與網絡溝通不良時負責協調，督導在直接服務過程中不僅影響專業品質，也是組織的管理者，對外需要與社區多重複雜生態溝通及資源的整合者。督導處在華人社會行事規範裡的做人之道和面子維護影響網絡合作的關係。彭泗清 (1993) 對「做人之道」的定義在於，做人是一個人人在社會中處理與他人、與社會的關係時，表現自己、發展自己的過程與結果，包含個人內在道德及價值觀的理想追求，另外個人與外在人事互動來因應現實的社會適應運作；在實務上，看到當民意代表協助個案出面爭取社會福利有利資源，是社工及督導在本地常見的挑戰。所以要到兩者平衡，同時是追求外在適應時，亦不能扭曲社工價值觀信念，以達到個案需求與社會相互協調的狀態。在華人的生活方式



中，常常在意與他人的互動時他人意見與評價，期待維持好的形象，維持面子，這種行為及互動方式，常常存在於人際互動中，經由人際關係的合理運作而達到社會和諧。

綜上所述，社福中心的網絡工作，即處在華人人情文化中，需要藉由鄰里長及在地資源或社區等單位合作，社工督導身為中心領導者，是資源協調至關角色。羅鼎程（2012）表示，國內公部門社工人員在資格審訂的處遇內容上，當面對案主請託他人（立委、議員、長官）施以人情壓力時，常不知如何有效因應，造成較高的工作負擔。社工督導處在公部門科層的專業角色中，既要確保機構的服務對象最佳利益，又需要爭取在地資源及網絡改善所處環境及生活。督導者的最終目標是依據機構的政與程序規定，社工督導在角色上要因應在地性及環境的特殊性，家庭的需求，開展在地的服務方案，持續和有效能的服務輸送（游美貴，2020）。社福中心督導面臨在華人會中的人情及面子，這都會影響社福中心於社區關係互動。如何顧全網絡合作單位他人面子，以期符合華人人際互動法則的要求又能完成中心的重要角色之一，是因地制宜在地優勢，依服務對象的需求，與網絡公私協力合作並爭取支持，建立完善多元的資源網絡，與有效的跨網絡多元服務合作資源，考量具有服務輸送可近性及服務量能。這兩者都是需兼顧的。

參、小結

社福中心所處執業場所處於科層體制的行政組織層級、在服務情境中除法規的規定外，其中有各種科層制度及規章，中心在直接服務外有福利政策與複雜服務輸送體系，面對層出不窮的社會事件及新服務需求因應而生，案主的服務需求不再只是社政單位能滿足需要，常需要網絡共同協助，然而福利服務系統多樣性，系統間也常有彼此相互拉扯的狀態。當社工無法順利與網絡合作，期許督導能扮演協調角色。社福中心督導角色由制度所賦予的權力，也是中心團隊的領導者，

面對日趨複雜的服務需求，需要開啟合作並進行有效的溝通（戴世玫，2018）。當代臺灣社會中，「人情」與「面子」相對非常重要，所謂有關係就沒關係，沒關係就有關係。



督導被期待在專業、文化及人情中拉扯，即是如何養成同時處理人情關係，與實踐專業倫理職責的實用智慧（Chu and Tsui,2008；白倩如，2020）。宋麗玉（2008）指出傳統文化如水一般，水能載舟亦能覆舟。在臺灣的社會情境脈絡下，社會工作督導在正式和非正式網絡互動的關係裡，無論在組織或社區中，更敏感權力角色的運作。有關督導網絡溝通、合作及經營，可能因為在地資源的多寡而有不同，督導在公部門科層組織內扮演好承上啟下（夾心餅乾）的角色任務，要完成外部網絡及社區合作的挑戰，兼顧文化及科層體制的要求，其所受的挑戰經驗及發揮影響力值得探究。



第三章 研究方法

本章節主要說明本論文的研究方法、研究對象、資料蒐集方式、資料分析方式，最後說明研究倫理。

第一節 質性研究方法

壹、質性研究重點

社會工作研究可以區分為質性研究和量化研究，質性研究基於建構主義、符號互動論、詮釋學、現象學、批判理論、參與等研究典範，其主要目的是探索、描述和解釋社會現象，強調過程和發現的研究方法。相對於量化研究，後者通常使用線性方式來驗證變數之間的因果關係，質性研究則透過歸納和有邏輯地探討社會現象，特別著重於在自然情境中進行研究。整個質性研究過程通常是非線性、循環和開放的；每位參與研究的個體都擁有獨特的經驗，其觀點受到特定情境脈絡的影響，因此研究者必須具備敏銳的觀察力，並詳細描述研究結果及其背景。

(紐文英，2019)。國內外學者(潘淑滿，2003；簡春安、鄒平儀，2005；Bogdan and Biklen,1982)對質性研究，大致可歸納為以下四點：

一、強調自然情境

這種研究方法通常包括在自然環境中收集資料，研究者本身視為主要的研究工具。研究的焦點通常放在個人的生活世界和社會組織的日常運作，屬於自然現象研究。在這種研究情境中，研究者通常無法控制研究的環境，而必須觀察和理解在自然情境下發生的現象。

二、重視社會脈絡



研究某一現象時，不僅要理解該現象本身，還需考慮其與社會文化背景的互動和變化，同時關注其他相關脈絡。研究者應該在深入了解研究對象的生活情境後進行解讀，這意味著研究無法脫離社會文化情境。這種研究方法強調對現象的詳細描述，以及在研究過程中關注時間序列和社會行為之間的脈絡關係。

三、重視個別經驗的獨特性

研究中，每位研究對象的經驗都是獨一無二的，重視每位個體經驗的特殊性。這意味著研究結果無法簡單複製或應用到類似情境的不同對象身上。質性研究強調內容的動態性和含義，研究者必須在自然情境中不斷與研究對象互動，運用各種資料蒐集技巧，以全面、深入的方式來理解社會現象，同時必須站在研究對象的立場和觀點，理解這些現象所蘊含的意義。

四、重視研究的詮釋性

質性研究通常以歸納的方式進行分析，研究者的關注點在於瞭解行為對於研究對象的意義。這種研究強調對研究對象的參與和觀點的關注，主要目的是探索經驗的意義，以及重視描述研究對象如何在特定情境中從理解、解釋，到採取行動的過程。這種方法有助於深入理解社會現象的背後動機和內在含義。

貳、選擇質性研究原因

這個研究主要深入探索社工督導在網絡合作中所扮演的角色。研究者透過質性研究理解督導所經歷組織和專業要求時的經驗。因此，研究者選擇使用質性研究方法來進行本論文的研究，這種方法適合深入挖掘督導們的主觀體驗、理解他們如何處理複雜情境，並研究他們的行為和決策背後的動機。質性研究有助於揭示研究對象的真實感受和觀點，有助於解開社工督導網絡合作中的關鍵問題，以及探討這種合作的影響和重要性。

一、此為探索性研究



目前社福中心社工督導如何與網絡合作議題尚無較完整的資料及文獻，可以提供社福中心督導視角因應之參考，所以適合先以質性研究作為探索性的描述。

二、內容重視個人經驗及獨特性

質性研究是一個適合探討敏感和深度感受議題的方法。本論文的主要目標是蒐集研究參與者的相關實務工作經驗，並透過訪談和觀察來深入了解社工督導在網絡合作中所面臨的挑戰以及其因應策略。每位參與研究的個體都擁有獨特的觀點和經驗，研究者尊重並重視每位參與者提出的個人經驗，以確保研究結果的豐富性和深度。這種方法有助於揭示社工督導在網絡合作中所遭遇的多樣挑戰，以及他們如何應對這些挑戰。

三、研究者在研究過程中是最好的研究工具

研究者對於社福中心研究場域熟悉，在進行資料蒐集上會顯得更加順暢及快速。社福中心的工作服務內容由社會事件、文化背景、環境時空等因素而異，因此具有不同的意義。特別是複雜的網絡合作現象中，情況仍持續的變動。社工督導的實踐經驗具有獨特性，社福中心社工督導在面對網絡合作挑戰，以及應對經驗時，並加以整理和分析這些訪談資料，以歸納出應對模式，有助於深入理解社工督導在網絡合作的角色和挑戰。

第二節 研究參與者

質性研究重視意義與情境的詮釋（潘淑滿，2003），重視研究參與者的代表性，本研究透過「立意抽樣」（purposive sampling）選取樣本，立意抽樣是一種多元方法，用於尋找符合特定標準的研究參與者。

壹、研究者參與者的選擇

社福中心社工督導網絡合作實踐挑戰可能受到組織文化及經驗影響，可能較有相同的特性，質性取樣策略能進某些現象深入分析（陳向明，2002），以更全



面和深入的方式，理解研究中有特定的經驗或觀點的參與者，需要深入嘗試了解研究參與者內在經驗世界，為探索性研究，採取立意取樣方法，立意取樣的意義在於選擇資訊豐富（information-rich case）之個案進行訪談。選取資訊豐富及具有代表性之研究參與者進行參與。

網絡合作需要有經驗的社福中心社工督導，方能提供豐富的資訊。因此參考趙善如、彭淑華（2020）研究六縣市督導，擔任督導者的年資，約六成多是 2 年以內新手督導；另外，參考社工督導專業平台（2016）督導知識庫大數據，顯示實務場域中社工督導人員年資以 3 年以下者居多。又參考衛生福利部（2020）保護性社工督導專業職能訓練計畫保護性社工督導進階訓練課程，內容為「強化社會安全網計畫」的推動，該訓練課程針對研究參與者的督導資格條件設定為，擔任社工督導年資以 3 年以上為優先。綜合以上，國內 3 年以上的督導年資對於督導業務內容，較能提供豐富的資訊。

有關參與者的訪談樣本數，Marshall 等（2013）談到質性研究有三種判斷個案訪談數的方法，首先需考量質性專家的文獻資料。其次在文獻前，若有相似的主題，例如本研究的對象為社工督導，可以參考樣本數。最後是由資料檢視蒐集的資訊是否已達到資料飽合。國內有關社工督導質性研究文獻探討，其個案訪談的樣本大約集中在 8 人上下，Kuzel（1999）談到議題或目標具高度同質性，訪談的個案數至少約 6-8 個即可。

綜合上述後，社工督導受到社會政策的宏觀影響、機構組織中介與直接服務相互影響，網絡合作及經營除了專業方法、組織環境及文化績效及表現的要求，經研究者設身處地的經驗，進而想探索社福中心督導實踐經驗，社福中心督導對於網絡合作角色功能至關重要，且需要一定的經驗或介紹有相關經驗社工督導接受訪談，以期待可以讓研究之資料更加豐富。為了更加客觀網絡合作服務處遇狀況，考量資料蒐集之飽和程度，設定研究參與者之條件資格，以利更加完善進行，



研究參與者資格條件設定如下：

- 一、考量網絡合作，與督導年資及經驗有關，研究參與者設定為社福中心目前仍在職中的社工督導，其擔任社福中心社工督導年資需滿3年以上。
- 二、根據國外學者 Marshall (2013) 及 Kuzel (1999) 談到議題或目標具高度同質性研究的個案數約 8 人，及目前國內督導質性研究的平均數量，10 人應達到研究資料飽合，故此次研究對象邀請社福中心 10 名社工督導參與本研究。
- 三、為考量社安網計畫下，社福中心組織不同編制及督導多元性，例如：社安網後延續督導身分的資深督導、社安網後擴編而新接任的社工督導、中心設有主任及督導的編制，依不同的地區特性及督導的多元性，邀請 10 位不同資歷及編制內在職社工督導參與本研究。
- 四、社福中心同時設置主任及督導職位的社福中心，本論文以邀請社工督導為主，探討其經驗，未邀請中心主任受訪。
- 五、研究者目前即於某縣市政府社福中心社工督導，為避免雙重關係影響，為避免同縣市督導可能的防衛及倫理議題，沒有訪視同一工作所轄縣市的社工督導。為求資料蒐集之豐富及完整性，透過社工督導者推薦認識適合擔任且有意願接受訪談的社工督導接受訪談。

研究者於 112 年 3 月開始尋找研究參與者，研究者於 112 年 6 月至 8 月間進行訪談，總共訪談 10 位社福中心社工督導，每次訪談平均約 1.5 小時至 2 小時；在社安網計畫後，社福中心發展因地制宜的，各縣市的因轄區人口數及人文特色等，在社福中心內設置主任一職或雙督導，或單一社福中心單一督導，不同縣市在體制上做了不同的修正及調整；本次參與對象，在社福中心組織另外有設立主任職缺，訪談中心督導有 4 位，本次參與對象中沒有訪談主任職位；單一中心單一督導職或單一中心有雙督導職等有 6 位。在社安網計畫前，擔任社福中心受訪督導有 6

位、社安網計畫後成為督導的受訪督導有 4 位，共 10 位督導。10 位社工督導目前持續在社福中心擔任督導工作，督導年資最長 12 年，最短 3 年 10 個月。社工督導剛好遍及北、中、南及東部。邀請社工督導受訪方式，用 LINE 及 MAIL 等方式獲得對方同意，然後督導若表示願意接受訪談，先寄審理審查同意書、知情同意書及訪談大綱給督導參考準備、再約時間以面談方式進行，下列以表格方式呈現研究參與者基本資料，如表 3。

表 3：研究參與者基本資料

研究參與者代號	性別	社會工作總年資	社福中心工作年資	社福中心督導年資	社安網前至今督導
SP1	女	23 年 7 個月	12 年 5 個月	12 年 5 個月	是
SP2	女	15 年	11 年 7 個月	5 年 6 個月	是
SP3	男	15 年	4 年 11 個月	4 年 11 個月	否
SP4	女	22 年 6 個月	5 年 3 個月	4 年 7 個月	否
SP5	女	25 年 7 個月	9 年 7 個月	9 年	是
SP6	男	17 年 8 個月	8 年	8 年	是
SP7	男	11 年	5 年 5 個月	3 年 10 個月	否
SP8	女	21 年	4 年 7 個月	4 年 7 個月	否
SP9	男	16 年	11 年	11 年	是
SP10	男	22 年 10 個月	18 年 2 個月	10 年 10 個月	是

貳、研究參與者來源

本研究參與者有兩個來源，主要以研究者本身及同事協助引薦為主，說明如下：




- 一、研究者本身督導關係：研究者已擔任督導已有 15 年，累積社福中心督導資歷，可自行邀請尋找適合的督導參與本研究。
- 二、研究者的督導同事及朋友引薦：研究者於社福中心工作，為避免雙重關係影響，避免邀請同縣市督導參與本研究。透過同事介紹其他縣市社工督導參與本研究，或由朋友關係介紹其他縣市社工督導接受訪談。

第三節 資料蒐集方法

壹、資料蒐集方法

在本次研究中，研究者採用深度訪談作為資料蒐集的方法。質性研究訪談是一種有目的性的對話過程，研究者透過這種對話過程，進一步了解研究參與者對於特定問題或事件的看法、認知、感受和意見（潘淑滿，2003；鈕文英，2019）。這種方法通常用於深入研究參與者的經驗，研究者採用深度訪談作為資料蒐集之方法。深度訪談是研究者運用口語敘述，在研究者與受訪者雙向互動過程中蒐集口語和非口語的訊息，全面地瞭解研究現象及行動（潘淑滿，2003）。以獲得他們的個人觀點和深度理解。研究者透過訪談，蒐集參與者在社工督導網絡合作方面的觀點和經驗，以進一步探討這一主題。訪談，又可區分為結構式訪談、無結構式訪談及半結構式訪談，考量本次研究是針對社工督導網絡合作挑戰及經驗分享，可能會因縣市政府之不同及資源條件之充足與否而有所差異，研究者在訪談前有根據研究題目及目的，設計訪談大綱，作為訪談指引。研究者也依研究參與者所提出之相關經驗內容再做延伸瞭解，以利更深入瞭解研究參與者之經驗。

本論文以深度訪談一對一及面對面的方式進行資料之蒐集，以半結構為主，主題依研究目的擬定。為了讓訪談過程可以順利且順暢，蒐集到飽和之資料內容，研究者會在訪談前，先提供倫理審查資料、知情同意書及訪談大綱給予參與研究對象，



後續再與其進行約訪，透過面對面且深入的訪談及觀察筆記之填寫，並視現場訪談狀況加以延伸相關性問題內容，研究者選擇訪談地點時會徵詢研究參與者的意見，盡可能讓研究參與者感到舒適、自在及輕鬆可以放心接受訪談之空間。另外在時間與地點的選擇、正式訪談的過程、訪談中的互動及訪談中的紀錄四個面向，來加強資料的蒐集。其中若有需澄清的部份，會安排後續訪談的議題請督導協助，或電話訪談資料補充。在訪談結束後，提供逐字稿給受訪督導確認，補充想法及論述。場地以受訪者工作處所會談室為主，或受訪者自行選擇處所，每次訪談平均約在 1.5 小時至 2 小時內。

潘淑滿（2003）提到，質性研究的訪談是一個具有特定目的的對話過程，它應該是雙向的交流，建立在平等的互動關係上，並遵循一些彈性的原則，其中包括積極傾聽。在進行訪談時，研究者以下四個方向強化執行資料的蒐集說明：

- 一、正式訪談的過程：訪談過程遵循訪談大綱，以協助研究對象進入訪談的脈絡，這有助於避免閒談，並確保訪談聚焦在社工督導的脈絡上。
- 二、時間及地點的安排：訪談平均約 1.5 到 2 小時時間內，同時也以訪談研對象方便的時間及地點為主。
- 三、訪談中：在訪談過程中，研究者保持彈性，盡量降低對訪談結果的特定預期，重視督導的個別經驗，並反思這些經驗背後的意義。
- 四、訪談紀錄：在訪談過程中，觀察督導的情緒、聲音以及特殊事件，獲得督導同意後錄音。訪談結束後，仔細檢視錄音紀錄，以確保訪談內容的詳實性。

貳、研究工具

質性研究以研究者為主要研究工具，面對面訪談蒐集與分析資料，紐文英（2019）談到提到質性研究中，強調研究者是主要的研究工具，主張讓研究者在文

章中現身。質性研究者扮演設計研究、蒐集和分析研究資料，以及撰寫報告的角色。

研究者目前為社福中心社工督導，已在社福中心工作多年，並具有擔任直接服務工作社工及督導經驗，屬於局內人角色，因此能夠比較快速理解研究參與者所陳述之脈絡，尤其推動社安網計畫後，社福中心在脆弱家庭服務過程中與網絡合作時所遭遇之各種情況，社工督導與網絡單位溝通間可能面臨的各種工作實務情況。根據紐文英（2019）指出，研究者的心理狀況及特質等，皆會影響研究實施及結果，自我反思或自我覺察，是質性研究中的一個關鍵元素，也是研究過程中非常重要的步驟。研究者本身具有社福中心社工督導經驗，在社福中心實務工作場域中工作多年，可以直接觀察到社福中心在個案服務時網絡合作的實務狀況，知悉網絡合作中大致的處遇脈絡，也對於相關研究之內容及場域有所熟悉，具有局內人實務經驗。因此在進行受訪者招募、訪談及編碼分析時，都會需要注意自身之工作經驗，自我覺察及反思其實務工作經驗，是否會影響研究過程的實施及結果，自我反思的過程能夠協助研究者達到客觀之角度。尤其在督導訪談過程中，遇到與本身類似的工作經驗及困境，需要特別意識自我個人觀點及經驗，避免這些因素加諸於研究對象或資料分析中，不會對研究結果產生不當的影響。

第四節 資料整理與分析

壹、資料整理

訪談時間為每位參與者大多在 1.5 至 2 小時間，研究參與者訪談時間最短約 1 小時 26 分鐘，最長約 2 小時 20 分鐘，整個過程以錄音方式進行。為確保完整地記錄訪談情境，在訪談開始前，請督導簽署知情同意書，並以手寫筆記方式進行補充記錄。捕捉整個訪談過程中的細節，以確保後續的編碼和逐字稿分析工作，更加詳盡和完整。這樣的記錄方式有助於保持訪談內容的完整性，並確保研究結



果的準確性。藉由深入訪談來瞭解社工督導網絡合作的重要議題。

為考慮到研究者本身在社工督導的角色，避免研究參與者在面談中不敢坦誠地表達意見，研究者提前通知研究參與者，有關在研究過程中的倫理問題，並提供倫理審查相關資料，解釋如何資料的隱匿性和保密性，以及避免揭示其身分資料。此外，研究者在訪談前再次詳細說明這些事項，並再次強調採取保密和嚴謹的方法來處理資料。

在訪談過程中，研究參與者對特定問題感到困惑、擔憂或不願回答，他們直接告知研究者。這樣的安排讓研究參與者感到安心，他們能夠坦誠地表達他們的意見。完成資料蒐集後，進行完逐字稿謄寫，並給研究參與者逐字稿寄校對及確認，研究參與者有疑慮的地方，或有涉及隱私性及足以辨識性，督導再與研究者再討論並修正。在過程中，不斷與督導確保資料的穩私及正確性後，研究者進一步的編碼和分析，並不斷地反思、詮釋、描述和解釋研究結果。

貳、資料分析步驟

本論文研究使用主題分析法的歷程，主題分析法的理論基礎根據詮釋學，資料分析的步驟依理解、註解非口語表現、宏觀閱讀文本、檢視個別文本、再次宏觀文本、來回整體及個別檢視及與指導教授討論等七個歷程及步驟（高淑清，2008）。

主題分析說明如下：

- 一、理解：首先，本次 10 位督導深度訪談的資料，其錄音檔逐字謄寫成文本，並理解內容。
- 二、註解非口語表現：文本資料中反覆出現，且具有共同性的主題標示出來，註解非口語的內容，為強調了主題背後的意義。



- 三、宏觀閱讀文本：先宏觀閱讀 10 份文本，並置入督導的經驗背景，對全文的經驗和對現象的詮釋，並寫下整體文本的省思。
- 四、檢視個別文本：檢視個別文本並進行編碼，尤其是重要事件、關鍵字及重點相似之處，對文本進行編碼、分析和確定關鍵字的相似之處。
- 五、再次宏觀文本：再次宏觀文本並回顧全文，再次紀錄，重新理解省思。
- 六、來回整體及個別檢視：整體和個別文本的主題進行檢視，確保主題的一致。
- 七、與指導教授和同學討論：來來回回整體及個別檢視，在過程中曾與同學討論，並多次與指導教授討論研究結果，確定對文本的理解及主題的確定，並進行修正及調整。

參、研究嚴謹性

為了確保質性研究的嚴謹性，對研究品質的把關，研究者需要對質性研究的信度及效度重新檢視，以達到可信性、可轉性、可靠性及可驗證性質性研究的標準（鈕文英，2019；Lincoln and Guba, 1985）。本研究為達到這些指標，對可能影響研究品質的因素進行檢核及說明如下：

- 一、可信性（Credibility）：在資料蒐集過程中，研究者為瞭解社福中心督導對網絡合作的觀點，研究者在訪談前，提供督導訪談大綱，讓研究參與者能預先準備訪談內容及問題，在訪談過程會彼此核對訪談資料，避免研究者誤會參與者想表達的內容。透過詳細的資料和分析，盡可能訪談不同年資及不同社福中心組織的研究參與者，讓研究資料多元，並確保研究的真實性和準確性。
- 二、可轉移性（Transferability）：研究者在訪談過程中，運用錄音筆及訪談筆記，並在整理逐用稿時，註記研究參與者的情緒及肢體動作等，以確保研究參與者所



陳述厚實的經驗、感受及內容表達，能夠有效的轉換成文字。

三、可靠性 (Dependability)：研究者要取得可靠的資訊，在邀請訪談對象時，即提供清晰的研究方法和程序研究。在訪談前，提供倫理審查的資料及訪談同意書，使受訪者訪談時能理解整個研究過程，清楚表達訪談的主題與目的，並且對於研究者和受訪者的權利義務進行充分溝通，讓雙方明白該有的權利義務。

四、可驗證性 (Confirmability)：在訪談過程中與參與者確認訪談內容外，完成逐字稿後提供給研究參與者，核對逐字稿內容，並澄清受訪者需要補充內容或修正錯誤訊息。以便其他人能夠檢查研究的信據和結論是否一致。另外，指導教授為協助研究者，在研究過程中針對研究的可驗證性進行持續的討論，以達到研究資料的一致性及客觀性。

第五節 研究倫理

社工質性研究的研究對象多為弱勢或有特殊議題，其方法往往會深度訪談研究對象的內在想法及工作經驗，在訪談過程中有密切且深入的互動，研究過程有道德及權力等倫理考量，研究倫理是由研究社群所訂定其具體內容裡，包含合法及不合法的行為 (潘淑滿，2003)。在本論文研究中，針對研究對象進行深度訪談時，確保研究過程中不損害研究參與者的權益，並保持研究的專業性，說明如何遵守以下六項研究倫理的要求及規範：

一、取得倫理審查同意：在進行研究之前，研究者取得「行為與社會科學倫理委員會審查核可證明」，以確保研究計畫符合倫理準則與規範和相關的法律規章要求。

二、充分知情同意：研究者在進行訪談前，向研究參與者提供充分的資訊，國立臺灣大學行為與社會科學研究倫理委員會研究參與者知情同意書的內容包

含研究計畫名稱、計畫主持人基本資料、研究的目的、研究參與者條件、研究方法及程序、研究可能的風險及研究者的權力及申訴管道等。受訪者在知情上述情況下自願參與研究，並在訪談前簽署知情同意書。



- 三、隱私保護：研究者向研究參與者說明隱私權，以得到保護。研究參與者的身分資料予以匿名處理，在報告研究結果時，研究者會使用編碼方式進行處理，不會出現辨識身分資料，讓研究參與者可放心分享經驗及意見。盡最大努力避免揭露受訪者的身份和個人資訊。
- 四、機密性：研究者確保在訪談過程和資料的機密性，蒐集內容遵守保密原則，有關受訪者私領域不可被公開的資訊，遵守保密謹慎處理及研究倫理資料的保密性。在知情同意書研究材料保存期限、運用規劃及機密性部分，研究取得的個人資訊，以電子檔案存在密碼保護之電腦方式保護，保存期限後以銷燬處理。以防止未經允許的人或單位，存取或使用研究資料。研究者依法，把任何可辨識身分之紀錄與個人隱私之資料視同機密處理，發表研究結果時，身份被充分保密。
- 五、不傷害研究參與者：本研究問題觸及社工督導的經驗，甚至組織中不愉快的經驗，可能會引發受訪者沉默或遲疑，研究者抱持開放及彈性的態度進行訪談，不勉強研究參與者談論不想談論的內容，參與者有權拒絕回答問題或提出任何疑慮。研究問題從一般性問題開始，再循序漸進到研究主題，降低參與者的情緒壓力，在過程中留意語言中性，避免研究者預設立場引導參與者的回答。另外，在知情同意書上，參與者退出方式及處理部分，研究者已向其述明可自由決定是否參加本研究，研究過程中不需要任何理由，可隨時撤回同意或退出研究。如果受訪者拒絕參加或退出，不會引起研究者任何不愉快或影響日後的評價，更不會損及受訪者的任何權利。若受訪者決定撤回同意或退出研究，可透過停止訪談進行，研究者會停止訪談並刪除資料。

六、結果報告與回饋：研究者在研究完成後，資料分析及詮釋報告時，紀錄真實情況，不擅自修改或捏造，不過度詮釋。提供研究結果的回饋，並確保受訪者的看法和觀點被納入研究報告中，以確保研究的準確性和公正性。

這些倫理原則的遵守，有助於確保研究的道德和專業性，同時保護受訪者的權益和隱私。



第四章 研究結果

經過對督導的訪談結果及回顧後，本章根據訪談結果及本研究主要理論及架構，以下分為三節主題分析，首先在第一節分析社福中心網絡合作現況；其次第二節分析社工督導如何督導社工與網絡合作；最後第三節說明社安網計畫實施後，政策對於社福中心的挑戰，研究結果如圖 5。

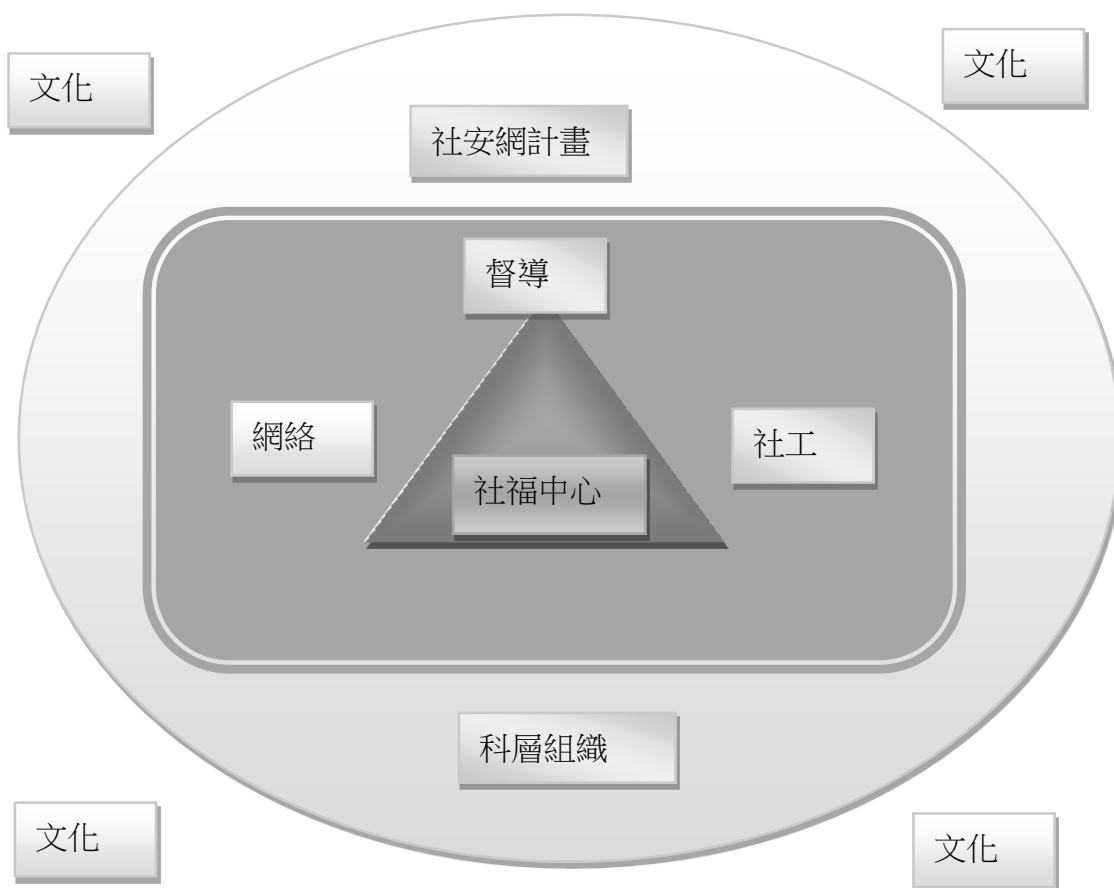


圖 5：社安網計畫下社福中心社工督導網絡合作實踐架構

資料來源：研究者自行整理

第一節 社福中心網絡合作情形



壹、資源網絡合作現況

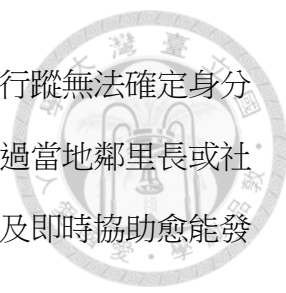
社福中心服務對象處在複雜及多元問題的社區中，在生態觀點下的個案管理工作方法，除了直接介入脆弱家庭外，主要是如何協助所需家庭運用社區資源，中心社工在網絡間扮演連結資源的角色，在訪談過中，督導談到社福中心服務對象在社區所使用的資源是多元，資源網絡類型大致也是依循正式、半正式及非正式類型在應用，與 Ballew 與 Mink (1996) 個案管理的資源分類符合，外在資源網絡分為非正式資源（自然資源網絡）、半正式資源（社會團體資源）及正式資源（正式跨網絡資源）三種類型。督導對資源類型的運用上及所重視的內容也是大致上符合資源類型的運用，如表 4。在訪談過程中，受訪的督導究竟是如何經營社福中心對外的資源關係呢？依據督導運用資源的概念，做以下描述。

表 4 社福中心資源類型及督導重視內容

資源類型	非正式資源 自然資源	半正式資源 社團資源	正式資源 正式跨網絡資源
督導 重視內容	鄰長里長 善心人士 志工團體	宗教組織 教會（小衛星） 同鄉會等	社安網架構下之 正式資源 定期正式會議

一、非正式資源(自然資源)

非正式資源又稱自然的資源網，本次訪談 10 位研究參與者，皆非常重視脆弱家庭服務對象的非正式資源，尤其是鄰里、善心人士及當地志工團體所能提供給所需家庭即時服務，社安網計畫推動後，脆弱家庭的通報指標範圍廣且通報來源多元，當許多案件未明，需求多元，例如：社群媒體的模糊案件、福利邊緣家戶及無法可



依法的無國籍案，或民眾路過看到可能需要幫助的個案，其生活行蹤無法確定身分的案件，常用陳情方式進案；此時正式系統亦無法查詢，需要透過當地鄰里長或社區資源協助查訪，當非正式關係及資源愈親近，能夠提供的調查及即時協助愈能發揮功能。

那一戶人家電話都不接，不知道是不是看到不認識的電話，怕詐騙還是什麼，有時候是常常個案聯繫不到，那我們就會請里長幫忙。(SP4)

有關係，確實比較容易叫得動，例如有些案子，只告訴你一個地點，沒告訴門牌號，那可能就請里長去幫我們看一下。(SP9)

在非正式資源網絡經營上，督導們全部談到「有關係就沒關係」的重要性。案主要得到適當的協助，無法脫離文化的影響 (Chau, 1998 ; Tsui, 2005)。社福中心的個案屬性較為弱勢，需要網絡單位間更多協助，維持生活的穩定性。在訪過程中，如 SP3 及 SP4 督導所述，與非正式的關係維持是重要的，聯繫不到的案家或不願接受訪談的案家，懷疑社工的真實身分，懷疑社工可能是詐騙集團，關懷及訪視的過程可能需要里長從中協助；社福中心與非正式資源需經營關係，以爭取案主調查或服務效率。

如果我們網絡合作可以有關係會比較輕鬆，會更容易去掌握到案主的關鍵資訊，怎麼樣讓別人知道你平常在做什麼。(SP3)

這種非正式資源網絡系統所能提供予案家的近便性及立即協助，甚至長久關懷的穩定性，通常可以讓案家在社區中真正的支持。尤其是目前整體社會不斷增長的老人及身障社區的照顧，能夠真正的落實。這些處在社區中的非正式資源，能立即提供脆弱家庭調查、情感支持或立即的急難救助金，在實務上，以臺灣所重視血緣及情感，在華人文化關係是非常重要的，無論是兒少或老人的服務，當直系



血親及鄰里能發揮互助功能時，可能會翻轉需要安置或長期安置的局面。受訪督導非常重視非正式資源對於脆弱家庭的服務的影響。

二、半正式資源(社團資源)

半正式資源又稱社會團體資源，在訪談過程中，多位督導提到半正式資源對於脆弱家庭服務的重要性。例如教會所提供的課業輔導機制（小衛星），是部分縣市督導所重視並重點連結及合作的半正式資源。其他宗教團體服務的彈性及多元協助，對於脆弱家庭之多元協助也是重要的。尤其是福利邊緣型個案，服務有立即需求，卻又未符合福利身份者，例如服務上較有道德及價值爭議的所需服務的家庭，常常更需要半正式資源予以協助。

我們曾在連結資源單位的時候蠻受挫，因為很多單位看到他們家這樣子，是沒有人想要去處理，然後我們透過一些管道，拜託這個宮廟服務人員，因為這個宮廟曾經提供我們個案給經濟上的協助，所以我們就請這個宮廟，拜託說一些志工可以跟著我們提供清潔服務做這件事。(SP5)

目前有部分縣市，仍需要由社福中心社工及督導自行連結半正式資源，予以協助未符合福利身份又需安置之「非老非障」安置個案，督導談到這類案件爭取半正式資源的長期支持是困難的，需要持續且積極開發及爭取宗教及社團半正式資源予以長期協助。

開發的部份，跟我們一些網絡，譬如說像在地有一些民間單位性質的社團，我們可能就會去做拜會的動作，然後跟他討論說未來有沒有可能做合作的可能性。但是說真的，願意付差額的還是少的，因為大部份都認為幫助這一塊是沒有希望感的，很多反而說願意協助兒少助學什麼的，因為他們認為那是未來是有希望感，但是差額這一塊確實是



很難的。(SP10)

脆弱家庭成員生活於社區中，其生活所需資源也需社區資源介入，在社福中心也常與社區團體合作。宗親會及同鄉會則較多採取一次性補助或獎學金制度，其資源開發及運用和非正式資源一樣，可能會有較多的人情世故。因為脆弱家庭案件常常需要運用社區網絡關係，督導對所處社區環境脈絡中，半正式資源重視及關係經營是重視的，其社福中心與在地關係的彈性能為案主立即性予以協助。

合作有穩定的互動。他知道我是誰，就可以加速一些評估的處理，有些時候彈性是給有關係的人。(SP2)

雖然社區內的組織常有複雜的政治關係及效能考量。網絡合作時，有可能會發生因價值信念、過度想控制及保密性的衝突。但對督導而言，對於有需要協助又無法符合福利身分申請案件，這樣的正式及非正式資源的發揮，能夠真正立即協助到案主，督導也會對此類資源的建立特別重視。督導談及半正式資源互動及開發都是非常重要的。

三、正式跨網絡資源

督導表示在正式資源的公部門及私部門的資源經營上，深受到社安網計畫推動的影響，與脆弱家庭工作的正式公私部門資源網絡連結，是社福中心與網絡合作的對象。其中包含公部門的跨網絡服務單位，例如衛生、警政、教育、就業、民政、原民等。在私部門網絡合作的對象，包含民間單位專精服務等，例如家庭支持服務方案、育兒指導方案等；布建家庭支持性服務資源方案，主要目標是成為社福中心重要合作夥伴。脆弱家庭服務的家庭常有多重問題及需要多元資源，個案屬性較為弱勢，需要網絡資源之間更多耐性及協助，維持生活的穩定性，督導談到如何與公部門跨網絡之間亦需經營關係，以爭取案主行政效率。

如果按照程序來，就是個案臨櫃去申請一些資料時，承辦人員當場才會告訴他缺什麼，個案可能要去好幾趟。但如果是這個社工或中心的個案，會先用電話打聲招呼，在個案申請相關福利會比較順利跟有效率。(SP1)



以公所為例，督導提到與公所有關係對不僅能協助案家申請文件的效率。有些縣市社福中心的辦公處所位於社區活動中心內，或常常需要向公所商借場地辦理宣導或聯繫會議。

比如說我要開社區網絡聯繫會議，我要跟他們公所借一個會議室，就會有公所說那個疫情期間不開放，結果另外一個單位去就借，然後所以在側面去打聽，就是你知道有一些公所他們可能跟他們也有一些關係。(SP3)

社福中心通常在公部門及私部門正式資源中，扮演案主和網絡資源之間的重要角色。對於網絡間如何排除障礙及取得共識，澄清彼此期待落差，盡力為案主爭取到所需的資源。社工督導往往需要扮演建立良好關係及「協商」角色。

四、小結

社福中心在個案直接服務個案管理角色，被期待能整合相關局處及私部門的資源共同服務案家。在直接服務過程中，除了培養案主及家庭生存能力外，主要目標是排除資源與問題的落差（鄭麗珍，2020）。社福中心在資源管理上，與 Ballew & Mink（1996）所談及外在資源網絡及障礙的排除一致。督導重視非正式資源（自然資源網絡）的立即性及在社區對案家的幫助、半正式資源（社會團體資源）的教會及宗教力量也對案主在社區的穩定性有其影響，及正式資源的協商關係，對於個案的效能及流程也有所幫助。社福中心處在社區環境脈絡下，所服務脆弱家庭與社區的關係密切，與網絡單位溝通及合作過程中，督導重視與網絡間人與人之間的關係。



貳、社福中心網絡合作發展歷程

社安網計畫推動前及推動後，對社福中心的網絡合作產生重大影響，以下分析社福中心與網絡合作情形，及目前社福中心網絡合作的發展歷程。

一、社安網計畫前社福中心網絡合作情形

在社安網計畫（2018）前，2004年有「推動高風險家庭關懷輔導實施計畫」，主要目標是避免兒童及少年受到不當對待的風險因子，有些縣市高風險服務由社福中心社工主責提供服務，有些縣市高風險業務則以委外方式執行高風險兒少個案服務。整體上，社福中心的業務較為單純。以 SP1、SP5 及 SP6 為例，在社安網前即在社福中心擔任督導，他們談到未推動社安網計畫之前，社福中心以中央考核指標做服務工作，內容以初級預防為主的服務，個案服務問題類型以經濟弱勢及個案需求為主，服務內容較為單一。SP5 督導提到社安網計畫前的案件型態，「我們做的比較多是救助案…」SP6 督導提到與有社安網計畫的差異性。當時沒有集中篩派案單一窗口的機制，也無個案管理資訊平台做個案系統管控的流程設計；他也提到當時中心重視在地資源及網絡的經營模式。社福中心以耕耘社區裡面的資源為重心，辦理活動讓網絡認識社福中心的為主。

以前是競爭型計畫的時代…考核指標基本上就是以初級預防為出發點，衍生的各種服務模式，我們花了很多的時間在跟網絡建立關係，讓他們網絡知道說有家庭中心這個單位的存在，跟現在社安網比較的話，對個案的直接服務是比較不重視的，他更強調的是…在這個地方把資源網絡、支持系統要建構起來。對直接服務的品質是沒有在要求，甚至連個案的控管，也都沒有系統…（SP6）

我們一直都是在做社區…很大的任務是我耕耘社區裡面的資源，然後就是



在社區裡面然後去發掘一些預防性的工作…一整年辦好多場活動，讓所
有的人認識社福中心。(SP5)

在跨網絡合作上，有些縣市督導提到在社安網計畫前，即便高風險個案是由社福中心提供服務，在個案服務上，以個案為中心，但在網絡合作溝通關係上，網絡間缺乏充分溝通及密切的合作。社安網計畫後，社福中心督導及社工較常參與其他網絡單位所舉辦的相關會議。

以前我們不需要面對這種中輟中離的會議，之前在區域型社福中心比較沒碰到的。(SP5)

社安網前比較是靠自己，或者是靠自己中心的督導，或者是靠同仁去把這些網絡的連起來部份。(SP1)

社安網之前的時代，直接服務都是以個人為中心，在我們競爭型的時代，就是在以家庭為中心啦，那時候家庭中心是自己玩啦，基本上網絡沒有鳥我們，但社安網後，把整個以家庭為中心、以社區為基礎，這幾個大字直接寫在計畫裡，只要你是社安網的人力，就得要遵循那兩個聖旨。(SP6)

綜上所述，社安網計畫推動前，社福中心以初級預防為主、強調初級預防的工作方法、社區資源的連結及活動辦理。當時個案服務較為單一，較少因個案服務需求，參與網絡單位個案研討會或相關會議；社安網計畫推動後，基於「以家庭為中心，以社區為基礎」的理念，社福中心的角色，由初級的預防工作，轉由次級的脆弱家庭服務個案主責，並因個案及家庭多元問題及多重需求，需要進行網絡合作。

二、社安網計畫實施對社福中心的影響



(一) 地方行政層級的影響

社安網計畫後，目前地方政府依社安網指標建立召開定期跨體系會議，其中府層級會議大多由社會局（處）依實務情況，重點案例或內部爭議案件透過會議做個案協調或行政協調；SP6 及 SP4 督導均肯定府層級的運作機制。SP6 督導談到府級會議對網絡間對社安網的認知及橫向溝通聯繫的協助。

轉介過去的案子他們一直沒有派案，我們有點想利用個研希望網絡一起進來服務，他們立馬派案，還是很有用，他們就趕快去家訪，然後趕快去做一些處遇。(SP4)

社安網的好處是有府級會議，透過平台的會議我們可以提案，希望他們可以落實我們社安網的精神，強化橫向聯繫跟分工合作，一開始最難打破的是，很多人都不覺得那是他份內的工作，透過這樣的會議去讓他認知到那是你的工作…讓他們承認並接受這個事實。(SP6)

但並非所有府層級會議在各縣市都運作順利，督導談到府級會議，主持人層級非常重要，跨局處協調非常依賴科層制的主持人權威，當地方最高長官無法主持時，或會議無決議或追蹤機制時，跨局處會議的溝通及合作有限。

府級會議運作要看上面的長官有沒有認為這件事情非常重要…主持人可能需要是秘書長或就是副市長，他出來去討論這件事情才有可能形成共識。(SP5)

依各地方政府對社安網計畫的規畫及執行情形的差異性，有些縣市不僅是府層級會議，地方政府或中心也會建置許多討論模式，另外，SP2 督導表示所在公所會召開區級平台會議，則依地方特性及相關議題召開，SP2 及 SP8 督導均表示區公所區長所主責的會議，有個案討論，對地方資源的調整及整合有正向影響；SP3 及



SP6 督導表示較無正式與公所辦理個案或相關聯繫會議。

我們除了區域整合會議外，還有拉一個社安網個案研討，就是還有自己社安網的模式，我覺得這一塊是我們還不錯。(SP8)


科層制的權威力量及會議層級，對於跨局處的溝通仍有扮演很重要的影響，包含個案直接服務、對網絡業務的流程分工及合作，其中也有無成效的狀況，督導在府級會議前及會議後督導的角色上，仍然做了很多溝通協調及協調追蹤案件的努力。在地方政府水平及垂直整合的過程中，與 Humphreys, Healey, Kirkwood 和 Nicholson (2018) 所提的這與跨機構合作的原則中，其領導與官方的支持程度非常重要，才會有真正的合作發展。對應社安網計畫中地方垂直及水平的整合，府層級、區層級或局層級的網絡合作要達到成效，非常需要官方機構領導的支持，這意謂在地方政府主持人的層級是需要被重視，例如副市長、區長或局（處）首長的主持及重視，社安網計畫網絡合作方能展現該地方執行的成效。

(二) 社福中心實務層級會議

在社福中心實務層次，考核指標明確規範有關跨網絡區域聯繫會議及個案研討會，中心督導與社工討論，依轄區內地區人文特性、家庭服務議題及網絡合作狀況召開區域聯繫會議。

一般網絡合作假如說沒有其他的方法，我們會用正式網絡聯繫會議…
比如說錯誤通報，我們以個案的需求出發點，討論這類個案如何處理的話，會有哪一些類型的網絡可以邀請一起來……透過主題的設定去做一些合作上的討論這樣。(SP1)

中心自行辦理區域內的聯繫議、對社福中心與網絡合作產生不少的影響力，



督導從提案、議題設定、成功案例分享、網絡之間的相互認識及交流、個案討論、個案研討的操作設計、與會前準備、會後討論及追蹤等，不同的社福中心的操作機制，有些雷同，也都視當地與網絡溝通合作的情形而有差異。SP1、SP3、SP5、SP6 及 SP9 督導皆認為中心區域聯繫會議很重要，SP3 及 SP9 督導認為定期聯會議的交流，可以讓彼此溝通更順暢、有助於合作。SP9 在會議後會緊接主題召開個案研討合作事宜。SP5 運用聯繫會議分享成功案例，期待網絡間能夠有合作成功案例的經驗複製。

(三) 網絡個案研討及聯繫會議頻率增加

社安網計畫推動後，社福中心除了自行辦理的個案研討會外，也被跨網絡單位參加各單位的聯繫會議或個案研討，會議主要目的為增加彼此網絡的共識。

社安網之後，這些設計應該是讓網絡合作，網絡單位更為重視，好像這件事情不是只有社政的事，過往是比較是社政拉著大家網絡會比較辛苦，那現在是因為網絡其實也 run 了很多年，所以大家可能都知道說有一些東西就是網絡之間要互相要做的事情這樣子。(SP1)

會議可以成為網絡合作的平台，運用會議來凝聚個案服務的共識，社福中心的督導或社工參與地方或網絡邀請的公部門及私部門會議頻率大為增加。

我們其實參加別人的就超多場，像學校超愛召開個案研討會議…又比如說衛生單位，針對他們自己的精障的案件，也會邀請我們，只要有網絡合作的案件，我們會去一起做討論。(SP5)

社安網計畫的各種會議理念強調網絡合作的共識，社福中心的督導功能上，還需要做個案的指導，督導的高頻繁參與各項會議，在社安網計畫架構下，督導如何參與網絡會議與直接服務間，達到分工平衡，會議共識顯然是網絡合作助力，但也






是督導工作時間分配的挑战。


二、社福中網絡整合服務歷程

綜整 Harwath 與 Morrison (2007) 整合性服務歷程 (引自 游美貴, 2020) 及鄭麗珍 (2020) 所談到跨網絡合作的發展進程, 社福中心與機構間相互溝通到協力、協調、聯盟到整合, 需要經過五個服務歷程, 推展進程詳如圖表 5。

表 5 社福中心跨網絡合作的推展進程

發展 進程	溝通 Communication	合作 Cooperation	協調 Coordination	聯盟 Coalition	整合 Integration
發展 內容	中心督導及社 工, 與不同專 業一起討論	中心與網絡 維持正式關 係、藉由 案例討論 資訊交換 或有互惠	共同討論案 件或方法計 畫、溝通雙 方的想法及 策略	雙方正式 機制有聯 合行動及 共同或分 工架構、 資源共享	有經費、雙 方共同訓 練、經費、 工作小組、 評估
中心 推展					

根據受訪者督導資訊整理社福中心目前與網絡實務層次的發展進程, 第一階段會與網絡專業及非專業一起溝通討論案件、第二階段維持正式關係並重要互惠關係, 到第三階段有正式的個案研討或案例討論, 甚至有社區方案。專精方案合作及策略等嘗試到第四聯盟階段, 但第四階段機構與機構 (合作單位) 間需具有正式簽約及分工架構, 甚至組織成一個任務小組, 社福中心所要掌握網絡架構及服務分工, 發展的正式的夥伴關係, 成為一個整合的團隊, 似乎還有些距離; 因為目前大多縣市由社工科以專精方案單位正式簽約, 但社福中心的所服務脆弱家庭對象已



包含全齡，但委外的服務單位服務有特定對象，甚至可以挑選個案服務，或某部分困難個案無法順利轉介，若是以聯盟關係的正式關係，應該是零拒絕，且分工明確。目前社福中心某種困難案件，仍需要用協調的方式溝通。專精化購買方案服務已有朝向聯盟之路前進，但實務與聯盟間的真正機制運作尚未落實，未來在社安網計畫下，社福中心或許整體架構，可以再思考及努力如何真正推動跨網絡聯盟關係，還是可以繼續往前。

三、小結

在網絡合作的推動上，社安網計畫推動前，受訪者多數督導表示社福中心依初級預防為主，案件內容以個案為中心，其與網絡合作頻率及密度並不高；在政策影響下，督導們所在縣市的社安網計畫架構下，運用府層級會議、中心的聯繫會議及個案研討會，來增進彼此服務案件的共識。參與網絡單位所舉辦的個案研討會，其參與的頻率也之前頻率增高許多。依據研究參與者訪談的資料，跨網絡間的發展進程，社福中心目前是以溝通、合作及協調階段前三階段為主。有關第四階段聯盟及第五階段整合階段，尚需機構及網絡的支持，這也是推動社安網計畫，未來可以繼續努力的方向。

第二節 督導網絡合作功能

本節根據督導與網絡合作的實務經驗，探討分析督導的實務養成及督導方式如何影響網絡合作，及督導如何培力社工網絡合作的能力。

壹、督導知能養成

一、受督經驗及在職訓練

目前督導養成的相關研究，顯示督導的養成缺乏系統化訓練，主要以求學、社工實務經驗及受督經驗為主，目前從研究參與者與網絡合作的實踐中，也明確看到



其經驗對網絡合作的影響。督導在訪談時談到當督導前，在社福中心擔任社工過程中，督導與受督之間的關係及經驗做了很好的示範。

和我督導那樣子的互動關係裡，他是我在做我後來成為督導的一個 model 的樣子，所以他的示範對於我來說其實是一個蠻關鍵性的角色…我去了解在中心操作的方式，跟我自己在中心操作的方式的時候，我覺得回到在於社工的整個養成其實是會有影響的。(SP2)

SP1 及 SP6 督導都曾在民間單位工作很長一段時間，SP6 提及其在職訓練機制如何影響目前督導及對實習生教育的影響。


我在曾經接受體驗教育訓練，是種子的引導員，有接受引導反思的邏輯訓練，這幾年帶實習生我都會把這一套交給他們……我會把一些從社工經驗跟督導經驗的養成，這些年所學到的東西，只要他們（社工）問我，我就會花時間跟他們就是做溝通跟就是教育。(SP6)

二、實務專業工作經驗

(一) 工作經驗對督導的影響

督導則提及以往在社工經驗中的領域，或在其他領域的經驗，都會影響目前與跨網絡合作的專業經驗。

我的優勢在於可能我過往跟網絡合作的經驗是很深的，早療的合作從無到有，就早療來講可能比較多是衛生、醫療跟教育，還有社會福利，然後再來就是家庭工作。社安網之後，他期待網絡更多，所以我覺得很有趣，所以我想說好，我想要嘗試這個部份。大家都很本位，所以我覺得我可以很尊重和看見本位主義的東西，那我會帶我社工去看這個東西。(SP8)



本次研究參與者中，SP3、SP4、SP9 及 SP10 曾有保護工作經驗，都有提到以往工作經驗對目前網絡合作的影響，以 SP3 督導為例，曾在學校及保護工作經驗，以往的工作經驗，對於目前網絡體系合作是有影響。SP4 督導則有業務科室及保護相關經驗，也表達同樣的想法。

有之前工作經驗，好像也知道老師們在想什麼，然後也知道那個體系可能會怎麼操作。所以對網絡合作可能會對他們有多一點理解。(SP3)

相關的福利資源我會比較有概念，我覺得跟我自己的過去工作經驗有關…那我一進來又是兒少保，保護相關的那我又有一些概念，所以我覺得對一進來面對這麼多元，應該要掌握的一些資源，所以在帶著 worker 的時候我可以給他一些建議。(SP4)

(二) 年資與督導權力的影響力

有關督導實務年資及對督導如何發揮權力，在本研究中看到中心社工質疑網絡合作的必要性時，且不願與網絡合作時，5 年以上的督導，其中大多督導較能正視督導角色的影響力，在訪談過程對表明督導立場，或向網絡說明社安網核心精神，

社安網第一年第二年，我花了很大的力氣去跟我們的網絡溝通這件事，就是說案件如果真的出大事，我們一個都跑不掉啊。(SP6)

資深督導相較資淺督導，比較不擔心網絡單位或社工對督導的質疑，仍然十分重視華人社會的人情及面子，盡量避免會議上正式衝突。但真正面對網絡間的溝通所產生的衝突時，其採取的說服方式也較多元。當督導面對民意代表，已經有步驟的去協助當社工，在訪談的過程中，許多督導都清晰本身的處理步驟，督導也都有套應對方式及相當理解彼此角色不同，各縣市已經都有一套機制及應對方式，只是因應的層級各縣市策略有不同，大多督導也能表明自身立場，或能運用其角色及



力量。

我覺得這個部份倒是還好，找個時間好好再跟議員去說明，我們可以做我們觀察到的點是哪些，跟議員做說明，之前已經有合作經驗都能接受，可是當他有事情想要再去表現的時候，還是會一樣再拿出來講…（SP10）

5年以下的部分督導，比資深督導更重視社安網計畫下合作的服務流程設計，如 SP8 督導所提及「現在進案的速度太快，然後案情太多元了，連我都覺得我要想一下，那更何況新人呢？」SP4 及 SP7 督導也有同樣的期待，期待中央能制度能更完整，尤其跨網絡派案機制，這有可能與地方政府的組織無法跨網絡派案有關。期待中央跨部門整合及制定網絡合作的相關流程，尤其是脆弱家庭派案系統，及網絡合作指標，其規定能夠愈詳盡，愈能讓督導在中心運作有所依循。

貳、督導與網絡合作

一、督導方式

有關督導的方式，Hawkins 和 Shohet（1989）建議分成四種，有諮詢式督導（supervision）、訓練式督導（training supervision）、管理式督導（managerial supervision）及師徒制督導（tutorial supervision）四種類型。有關第一種諮詢式督導，是指督導者與受督者之間沒有直屬責任，純粹提供受督者諮詢；第二種為訓練式督導，則是督導是訓練學生或訓練受督者角色，並負責部分實務工作，此兩種督導類型，未在訪談中看到訓練式此種類型督導角色的發揮。在訪談督導過程中，觀察督導們在網絡合作議題上，社福中心督導類型傾向混合第三種管理式督導及第四種師徒制督導；管理式督導的定義，為兩者之間有主管與下屬的角色，社福中心督導擔任管理式督導；師徒制督導，則是目前社福中心督導在網絡合作中，督導認為網絡合作扮演的重要功能，尤其是特別認同師徒制督導所提



供的教育功能。以下分別就管理式督導及師徒制督導說明社福中心督導類型及如何在網絡合作中發揮其角色。

(一) 管理式督導

1. 中心管理

在社安網計畫角色中，督導擁有角色的權力，擁有合法的權力，當社工面對網絡合作面對溝通問題，督導與社工之間，在科層體制下有明確上下屬關係及角色，督導在中心要擔任管理的角色及任務。SP2、SP5、SP6 督導在訪談過程中，提到面對網絡溝通的障礙及凝聚共識，會策略性的運用社安網計畫的服務績效，其對網絡單位的影響力。

在績效 KPI 上呈現他們的弱點，用一些手段逼他們得出來跟我談，先搞清楚他們的底細，我在這個當下要用什麼策略，痛點一定是最後一步了，因為等於是互相傷害的概念。(SP6)

他要怎麼樣去跟網絡單位說清楚他的角色應該是什麼，他應該是做什麼的，脆家是做什麼的。(SP5)

比較複雜性議題的時候，需要彼此一起集思廣益的討論，或再拉其他的網絡進去，就是在他們在實踐困難的這個區塊。(SP2)

督導在派案時督導會依照案件及社工的年資狀態，SP4、SP5、SP8、SP9 及 SP10 督導皆會特跟社工討論網絡特性、注意事項及溝通方式；另外，有些督導在中心社工工作分配上，會看重社工的能力及狀態。督導常會擔任網絡的諮詢者，SP5 督導說「我就是給網絡一些諮詢這樣子」，督導強調彼此的認識及互惠關係有助於關係的建立及維持。



有些社工他是比較 social，就是人際網絡那個很善長，我就會讓他走社區培力或者跟等於是跟社區或資源那一塊，比較多的那種業務屬性的大概就是由他負責。(SP4)

有關在中心內如何促進社工對網絡合作的理解，並讓社工對網絡產生主動性。

有一個核心是就會引導讓社工多去理解在個案權益上的考量。(SP2)

許多督導都談到督導的重要功能，是促進社工多去理解網絡合作對個案權益的重要性，其中和網絡單位維持關係是重要的，督導在服務過程中，需要持續協助社工理解並說服社工。督導談及社工特質上比較容易與網絡起衝突的情形，經督導介入及協助後，與網絡溝通的情形會有改善。

社工從今年有開始去關注容易跟網絡衝突的議題，他覺得有改善不少，但是還是會有，頻率會降低啦。(SP6)

從訪談中，看到督導管理方式上，常會以社安網計畫的核心價值、社福中心督導在結構的要素上，對社福中心內部及網絡間，發揮督導社工網絡合作的策略及功能。

趁他提出困境的時候，然後用這個機會，用一些示範就讓他知道說，如果是我可能會怎麼去跟網絡單位談…再看看說那他試過之後，有什麼樣的改變嗎。(SP1)

我用實際的案例，分享新聞事件或其他縣市其他中心，同樣的狀況，如果在我們中心會怎麼做，為什麼我要這麼做，我的理由跟到底是什麼，這麼做後面可以避免什麼東西。(SP6)



2. 跨中心工作聯盟機制

在同一縣市，各中心因應社安網計畫下進行網絡合作，不同督導間運用各種會議及機制開始一起創造與網絡溝通的機制，無論資深或較為資淺的督導，對於聯盟機制，均有所行動，SP9 督導談及其資深督導所扮演的跨中心督導協調功能。SP3 督導雖為年資較淺督導，亦對社福中心個案處遇亦有同樣的想法。

可能因為我們比較久或比較資深，然後就會看著某些類型怎麼會都沒有收案或者不開案，然後我就會去問其他中心他們的狀況怎麼樣，然後我們就會集結這幾個中心，詢問我們一起來開會好不好，那如果他們說好的時候，我就去跟總督報告說，我們想要做這件事情，然後如果他說好，我們就要開了。(SP9)

個案我們盡可能把那個水平拉成一致不要差太多。尤其在社福中心的角色、定位還有一致性的部份。幾個督導其實我覺得那個共識是重要的，就是我們要不要一起就是要不要把各小隊變成一個大隊。(SP3)

督導不僅在個案與網絡合作的溝通上，SP5 督導也提及在聯繫會議上也有同樣的操作模式。

區域性的聯繫座談會，然後這是我們自己跟其他中心討論的議題，會邀哪個單位進來，由我們科長會主持…我們會透過這樣子的狀況去把那個社區的一些資源網納進來，我們辦了我們自己中心聯合起來的會議 (SP5)

目前某些縣市社福中心社工人數不多，無論方案、網絡溝通協調及合作個案的原則及一致性，都需要同一縣市跨中心的合作，如同 SP3 督導所談到「某個部分我們也必須要站在大的社福中心的網絡的概念去跟網絡工作。」社福中心無論是面對公部門或私部門網絡資源，在個案服務或網絡溝通都可以更順暢。



(二) 師徒制督導

督導者被自認為比較傾向為師傅的角色，提供教育及訓練。SP8及SP10督導都曾清晰提到他們是師徒制模式，師徒制督導模式是督導感到認同並認為是無可取代的實務傳承。另外，社工核心價值及信念的傳達，SP10提到信念的傳承無法用認知及正系統教學，需要督導手把手的經驗教導。尤其是網絡合作對個案權益的影響。

社會工作這個專業我覺得它真的很講究師徒制這件事，我個人的感受是，師徒制就是要手把手。我覺得我們現在把它變成是一個系統化，一個專業化的教學，都會認為說我只要一個概念給同仁以後，同仁就可以去吸收，我真的覺得社會工作這件事，真的不是透過這樣的方式可以學得來，我真的覺得是手把手的經驗傳承，會比一個系統的學習會來得接地氣一點點。

(SP10)

在網絡合作及溝通上有障礙時，督導重視「現場督導」(live supervision)督導方式，Munson (2009)提及現場督導的模式有兩種，一種是現場觀察與指導，另一種是使用單面鏡觀察社工。在本次訪談中，督導偏向第一種現場督導的模式，尤其當遇見困難個案處理或新手社工的觀察，更傾向直接介入，帶著社工至網絡單位拜訪或到案家個案訪視，發揮即時性教育督導，重視機會教育，例如陪伴社工至案家會談或拜訪網絡資源，用案例說故事或運用非正式會議與網絡溝通協調等等。

喜歡到實務的各種現場的與網絡連結，並示範給社工看再與之溝通的督導方式，就是火還沒旺之前，我先把火壓住。我比較不喜歡死板板的個別督導跟什麼團體督導，我比較習慣就是即時性督導。(SP6)

我會帶著社工去做，我有時候會盯著他們，因為我通常都是開車載社工一起去，在車上就一併跟他說，我剛剛那個狀況，為什麼我要跟村長這樣




說，這個村長的狀況大概是怎麼樣，我們可能之後什麼部份要再留意這樣子。(SP7)

SP1、SP2、SP3、SP4、SP5、SP6、SP7、SP8、SP9 及 SP10 談到網絡合作的細節中，常提及如何運用各種機會講解如何與網絡合作，用身教及機會教育，不斷的示範溝通與網絡的合作過程，或是用電話或親訪實務操作，當社工不願意跟網絡合作時，當不合作會損及個案權益時，督導會用不同方法再說服、溝通或糾正，督導常會看到社工目前在網絡合作的狀態。

我有一些案子我就會請我的社工到我旁邊，然後我電話直接跟網絡溝通，我請他坐在我旁邊聽我怎麼談，不斷的溝通或者是去說服溝通動作，社工會說那不是網絡他應該要做的嗎，為什麼還要用拜託方式，我跟他說因為社會工作你工作對象是人，人那種奇摩子還有關係是很重要。(SP4)

我覺得確實蠻看個人的，譬如說派案的時候，會跟他們討論可能會要連結哪些網絡，如果他是新人，可能會讓他知道網絡的特性，可能要用什麼樣的方式，我為什麼會看到這一點，請你連結它，這個單位它的特色是什麼，會花很多時間在前面討論，我們會做一些演練。(SP8)

督導以案主最佳利益為前提，考量與網絡單位如何建立關係及合作外，需要兼顧社工與網絡合作的需求及感受。督導要發揮的功能，當社工遇到網絡合作困境時，需要即時性實務督導。實務上，社福中心社工的專業自信度、專業角色、面對複雜議題能力都尚在培養中，在師徒制的實務傳承中，督導會看到社工問題及困境。在網絡合作時的溝通技巧更需要督導在旁協助。尤其是網絡合作觀念傳達，或即時協助。依據溝通知能理論，Spizberg 和 Cupach (1984) 談及師傅的溝通風格與徒弟的社會支持及工作表現上呈現正關係。督導與受督者之間的示範及交流過程中，分享網絡合作經驗、價值和期待。在訪談過程中，發現師徒制的督導的關



係，深深的影響目前督導帶領社福中心社工網絡合作的整體狀況。看到督導對社工環境的現場教育及示範是重要的，督導們肯定督導即時性教育機會及網絡諮詢角色的重要性，大多的社工是願意主動學習，但需要具有示範模仿、經驗學習及引導性練習的機會，在社工有合作困境時即時討論，或運用其他縣市的實際案例分享網絡合作的重要性。

二、社工督導網絡溝通

(一) 重視人情與面子

社福中心督導重視網絡之間的人情及面子，個案服務需要網絡共同合作時，雖然目前有社安網的機制及架構，但督導們大多會先行私下與跨局室溝通及協商。


機制是有，但我們好像蠻少會真的提到會議上，比如說像府級或者是像區級去做這個部份的討論，因為我覺得好像提出去在檯面上溝通，就是比較嚴重一點這樣子。那還是會先盡量在私底下或會前先溝通。(SP1)

當網絡間溝通不良時，督導亦會先用溝通協調的方式處理，並不會先採用正式發文或正式機制處理。督導要通常也是試過所有的方法後，最後方式方會採取發文給網絡單位，請網絡單位協助。

我們沒有一個正式發文的方式，真遇到一些行政溝通上不良，大概在第一時間，透過溝通協調的方式去做，譬如說我們督導去對承辦做一些協調，大概都會比在會議裡面解決，會來的有效果一點點。(SP10)

我走公部門的依法行政，那是我在不得已的權衡之下，我覺得我最後能夠做的事情了。(SP2)

當網絡單位不配合時，依轄區文化環境及督導特質，似乎會有不同的做法。



SP10 督導談到以往正式會議的受挫經驗，「我覺得透過正式會議能解決的問題，反而都沒有你想像的那麼有用」，SP10 在府級會議曾提出的案例造成跨局室在會議上的衝突，亦無法真正解決個案的分工問題，在這經驗之後如何與網絡透過非正式溝通則是督導後來轉換的方法。他提及正式會議引發網絡間衝突但有時沒有辦法真正解決案主的問題，社區的個案有時是無法等待「如果正式個案研討來討論個案，我倒真的覺得，緩不濟急啦。」督導會帶著社工，私底下拜訪各網絡單位，以沒有紀錄的個案討論方式，以真正了解網絡困境及可能的分工模式。

我們的服務模式就是正式的網絡會議一定還是會開，但是我覺得非正式的交流才是真正重要的。當這件事在公部門似乎是行不通的時候，回來務實一點的，變成是私底下跟這些單位之間看能不能用做一些的交流，慢慢的去洗大家的觀念…私底下跟他們當地的衛生單位的主任或護理師，一一的去跟他們討論說這樣類型的個案應該要怎麼樣的方式，做處理會比較好。（SP10）

綜合以上，從人情及文化脈絡來看社工督導，督導與 Tsui, Ho 與 Lam 等人（2005）所提到三個特點類似，督導「正式和非正式關係同時存在」，在訪談中看到非正式先行的特殊文化脈絡；「利用「情」等文化元素，維繫和諧的關係並減少衝突」；尤其當衝突發生時，選擇「和諧協商」，而不是公開談判。如同 SP6 督導還是強調「快要眼睛四目相對，冒火花這樣，我覺得那其實不是一個理想的狀態。」社福中心大多督導的在文化「人情及面子」的脈絡下，還是會先顧及對方的面子及避免直接衝突，非常重視與網絡之間的非正式關係，依法行政或發文都常是最後的方式或策略，讓網絡正視個案服務介入事宜，督導在其中，也明白此舉往往在未來，可能會帶來更大的衝突或合作關係的破壞，故會盡量避免。

（二）強化檯面下溝通關係

在訪談過程中，十位督導都談及建立非正式關係的重要性，督導在經營網絡間



合作時，重視檯面下關係經營中，督導提及需要有時會運用檯面下的關係。


網絡合作之間的關係，有沒有 table 下的一些私人的關係，有一個部份是我站在的立場，幫你這個網絡去設想，我會需要你，你也會需要我吧，那我有沒有辦法貢獻我的一些的專業東西，在這個個案上面可以多一點資源或資訊，我甚至可以在我專業上提供給你支持跟資源。(SP8)

一般而言，督導在網絡合作之間會盡量朝向共同好的方向前進，督導無論是在長官面前言語稱讚，或在各種場合表揚網絡單位，或說服網絡這是對大家都有利的方式。

我會先搞清楚怎麼對網絡單位來說有利，引導網絡單位，今天我們如果怎麼做，那其實這個案子就怎樣，他們有時候聽一聽後，覺得有道理，我們就這麼做看看。(SP6)

有關係就沒關係的那種前提下，我跟對方商量，或對方跟我商量，這案你們這一次先處理啊，那種情況我就會跟同仁去溝通，對方都拜託我們了，不然我們這次就先吃虧一點，下次再把它要回來這樣子…對阿，有時候就這樣的關係跟互動之後，反而原本的我們說壁壘分明的狀況慢慢被打破，他變成開始成為夥伴關係。(SP6)

除了以上策略維持關係外，SP2 督導去參與他們的年終會頒發感謝狀並表揚，又如 SP4、SP5 及 SP8 督導用物資分享及共同的方式維持關係「我覺得用物資共享互惠這件事情也很好。」或像一些督導與兒少課後或安置機構有物資共享機制，互惠原則。另外，當網絡單位較難以合作，或是社工認為網絡服務功能不彰而不願轉介，督導會運用各種機會，並且持續向社工說明讓網絡主動願意回報的重要性。華人文化中互惠性的核心精神及作為，包含交換資訊與想法，以案主利益為前提下，



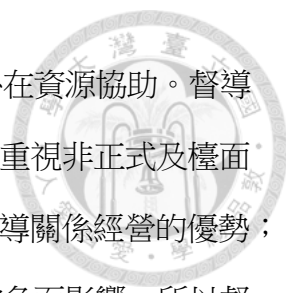
甚至如 SP5 督導所說「有的時候會用自己可能已經既有的人脈」共同合作方案的推動。督導重視關係，以案主最佳利益為考量，有時以檯面下協商的方式互退一步，兼顧人情及網絡之間的需求及感受，督導透過圓融的非正式的人際溝通完成工作目標。

(三) 合作催化者

網絡合作的累積的實務經驗及特色上，有些督導習慣使用非正式的溝通模式，也正視自身在網絡合作上催化的角色，解決網絡合作檯面上無法解決的問題，人情關係是重要的且各自發揮創意，但督導亦提到危險性，這樣互惠非正式結構的溝通模式，其中督導的動機、態度及行為，隨著時間，可能因為督導的離職或流失而瓦解，也是另一種人情文化危險情境。

我還是比較相信人與人相處，所謂的見面三分情或者是私下感情的連結，因為我覺得你只要情誼還在，其實可以處理很多事。我覺得可能是東方社會吧，人情留一線，日後都好相見，很多事情在處理上反而都會比較便利一點，包含跟網絡的經營也是，跟網絡之間維持正式、非正式的關係，我覺得非正式關係比正式關係還要重要。但會有一個缺點是非正式關係中要注意的，非正式的關係是你自己的，當你離開這個關係，可能就跟著就不見了，這個會是網絡經營裡面另外一個困難，就是一個比較大的風險就是，當如果你太仰賴所謂的非正式關係，當非正式關係的建立者，如果從場域抽離時，有可能這些資源就會隨著他離開，相對應都不見了，這個是真的。(SP10)

根據這些督導談的資源運用的類型及特性，在人情文化脈絡的影響下，常常非正式先行、重視「有關係就沒關係」的關係經營，及常有檯面下的互惠關係等。督導相當重視社區中關係的經營。督導的外在資源管理，更特別重視非正式及自然關係，可能與脆弱家庭案件類型或與所需社區資源類型及特性有關、個案及家庭在社



區中，需要社區及鄰里關係的協助及支持，且活動辦理也需要外在資源協助。督導在關係的處理上較為求「和諧」，與社區及鄰里關係緊密。督導重視非正式及檯面下的關係經營，談到正面跟負面影響，「有關係就沒關係」是督導關係經營的優勢；若督導流失或不穩定，「人在人情在」，中心可能面對失去資源的負面影響。所以督導網絡合作的角色上，如何整理督導非正式溝通網絡合作的實務經驗，經驗的整理及傳承是值得重視的議題。

三、小結

從訪談過程中，看到督導的知能養成，受以過的受督經驗、養成教育及工作經驗，對網絡合作及社工產生正向影響，甚至直接影響社工的合作態度及專業技巧；有關督導類型對網絡合作的影響，在訪談過程中，發現社福中心督導除管理式督導角色的發揮功能，善於運用現有督導機制，常常用直接示範或現場教學模式進行；當政治遇上專業，社工督導在依法和人情間，各縣市政府似乎都找到一套和平共處機制，這些督導的管理層面，和林萬億（2003）所指出的督導是管理的重要一個環節一致，也如香港所談之微觀政治所提及，任何的公共行政系統，都存在政治議題，督導既是組織的揚聲器，也是專業人員。在訪談中，看到愈資深的督導，愈接納自身的角色衝突及權力使用。也愈正視本身的督導權力的影響力，資淺督導對於中央社安網計畫推動設計的體制及架構抱以非常高的期待。

督導重視非正式關係的經營，溝通先行，建立正式會議外溝通的共識，與網絡間強調彼此的互惠關係，且盡量避免衝突破壞關係，社福中心的社工督導非常符合東方文化的人情及面子及避免正式衝突。大量用「手把手」使用師徒制經驗學習的方式，督導採用在現場直接示範或指導的，較不是使用認知教育，這與社福中心的案件多元及所處場域複雜，既有的在會談室定點定時的個別及團體督導模式，已無法滿足案件服務時的變動性及即時性，大多督導會介入及陪同社

工處理，也顯得社福中心督導師徒制模式，對社工在職教育的重要性及特殊性。



參、督導如何協助社工與網絡合作

一、社福中心督導功能發揮

(一) 團隊氛圍經營

多數督導認為同儕及團隊氛圍對於支持社工是重要的，團隊氛圍是被社工看重的，社工彼此的影響力也是重要的。督導支持功能中如何營造團體組織的氛圍，讓社工感到是個團隊，有共識。督導們認為這對社工是重要的支持。

團隊氛圍是蠻被社工看重的，在這份工作裡面，他們能不能看見助人者價值，能不能被看見社工的價值，也是他們所看重的。(SP2)

有夥伴的關係就是說我們是一起的，不是我一個人扛起這個責任，我覺得那個共識很重要。(SP4)

督導對於自身是否能提供支持功能感到非常重要，如同 SP8 督導所提及「我自己放在比較支持性的和療癒性的部份…社工他有覺得我們是一起的。」在目前督導機制中，依其督導的生命經驗及工作養成及風格，有實務督導的演練機制、團體督的案例分享、新人團體等，討論傾向增進會談技巧以增進網絡溝通技巧等等。

(二) 發揮內部個別督導及團體督導功能

本次的研究參與者受訪，其中有一半的督導具體提到個別及團體督導的結構機制，認同社福中心的內部督導機制，甚至認為是對社工最有影響力的機制之一。在督導個別督導及團體督導機制部分，因目前中央考核已明確規定相關的督導計畫、督導次數及頻率，在訪談期間看到督導在執行的現況。



運用個別及團體督導的機會，用這些機會去讓他們看到如果網絡一起合作，對於服務家庭的推動是比較有幫助的。(SP1)

在中心裡面會被操作的個督及團督，但是因為我覺得對一線社工最有影響力的，反而會是在於個督這件事情，督導怎麼樣去操作。(SP2)

SP8 督導談到中心除了固有的督導機制外，還有設計同儕督導機制，與中心主任、督導分工協力並支持社工，社工面對案件處遇需要很多討論。甚至 S8 所在的中心發展同儕督導，還延伸新進社工團體，讓新進社工能夠在第一年有更多支持。

我們今年還發展了新人團體，只要是新進來，低於一年的都可以加入這個團體，然後我跟一個資深的督導，兩個人一起去帶這個團體，然後他們可以討論他們想要什麼。團體的設計可以是抒壓的，我們是第一堂的時候有蒐集他們想要什麼，然後我們每個月一次盡量去滿足他們…社工他有覺得我們是一起的。(SP8)

目前督導在既有的基礎上，有些督導延伸目前督導架構，比如除了內部個別督導及團體督導外，另外即時示範或用其他縣市的案例，與社工討論網絡合作的概念，非常重視並依實務情形延伸運用。例如 SP4 對於社工與網絡合作期待的落差，運用其機制討論，在機制裡可能「是個人價值，那我會覺得這個部分可以去跟他談。」常和社工討論網絡合作溝通技巧。

(三) 督導行政功能發揮

1. 網絡單位資源盤點

督導在中心大多會進行資源盤點，如 SP4 督導所提及在中心訓練、或資源盤點的過程中，讓社工理解服務的對象需要不同的資源，訓練機制、資源盤點、對資源運用及會議後的案件交流都對網絡合作都是重要的。在中心會議後的案件交流，也



亦運用類似的方式讓社工分享案例或資源的部分。

固定的模式是先聯繫通報人並盤點它裡面的資源網絡，分別和每個資源網絡聊一下個案的狀況，沒有需要太多網絡合作部份就自己處理掉，反之，需要合作通常由社工先去溝通，如果碰到困難，我的做法是通常會帶著社工一起去跟網絡單位談合作或者是討論。(SP7)

我們自己辦相關的訓練，是資源的一些盤點，有提供的服務大概是哪一些？慢慢讓我的社工知道，你的服務不會是像過去，大概只有兒少家庭，可能面臨的那個部分，開始面對不同的對象，有可能會使用到的資源開始去盤點。(SP4)

督導談到資源盤點背後真正的作用，期待在方案有多一點合作的機會。

資源盤點其實不是盤點，對我來說就是去認識去熟悉或者是去露臉，或者是其實有一些合作的機會，有沒有可能我們一些方案可以合作…這樣合作討論，某部分也是一個網絡合作的工作。(SP3)

SP2 督導把資源盤點的過程及內容做了很詳盡的敘述，尤其是從公私部門社福中心個案服務的角度出發，在網絡合作層次都做了詳盡的說明。

從公部門做資源盤點時，先盤過一些正式網絡，不論透過間接的系統或透過個案的主述方式，確認他現有的公部門系統資源，針對他的需求再去拉出要拉近的公部門系統，在那個公部門系統裡面合作的層次有點不一樣，有些時候是只有單純的訊息共享…有可能是在共案的狀態，真的要一起討論，你會做什麼我會做什麼，甚至在再多一點的時候，可能你做什麼我做什麼，然後我們要一起做什麼…我們再確認一下他們家做的怎麼樣，然後就有一個目標了。比較非正式的個案討論…像私部門教會居然有很多我們曾經可能在案或

是結案的孩子，我們就想蠻不錯的，原來那些孩子都在那邊，有一段期間我們討論兒少遊蕩的這個議題的時候，因為那邊蠻多我們檯面上檯面下的個案，就跟教會來討論要做方案。(SP2)



2. 規劃內部工作流程

督導面對社福中心眾多網絡，在個案處理流程上大多已建立中心合作固定的模式，督導所提及合作案件依著不同的類型，接案後的內部工作流程，有類似 SOP 的概念。

合作案件固定的處理方式，依著不同的類型，會有各自的一個比較類似 SOP 的概念，那當然會還是會因個案的不同，每個案的不同會去做一些適度的調整。(SP1) (SP6)

甚至有督導則整理出一套案件類型的工作流程及紙本化，中間的與網絡合作的評估會回到實戰經驗的討論及關係及互惠狀況。

中心整理出一些常見的類型的工作流程，工作流程有被紙本化，希望是讓他們知道接觸到這一類的類型流程上怎麼走，中間評估點跟網絡怎麼合作，會回到真的是實戰經驗跟討論。(SP2)

(四) 督導教育功能

當社工面對網絡比較無法評估網絡合作的立場時，督導特別重視社安網的宗旨、脆弱家庭服務內容說明，無論在中心內部教育訓練或案件討論時，皆會向社工說明網絡間彼此該有的立場。

常常會跟他們去談說脆家大概做什麼事情，可能案件討論的時候，我們應該要做到什麼地步，對方該做的是什麼，久而久之他們就知道我們該做到的立



場，別人應該要做到什麼立場，有時候新進啊，別人只要打電話來要做，他就都收起來了。(SP9)

督導的需要有對應的技巧及策略，督導對於新進同仁的訓練，尤其需要強調網絡概念訓練或在派案時在旁直接指導同仁網絡合作的技巧。

對新進同仁一開始就要讓他們有這樣的概念，我們會透過各種案件，或者是社區方案，讓他們了解什麼是社安網，那我們家庭中心的一個角色是什麼、社工的角色是什麼。(SP1)

原則上目前社安網脆家它很在意一點，就是家庭因素導致什麼樣的結果。所以我會跟同仁先去說這個案子來，你應該要先去分析的是，他這個行為議題是不是因為家庭的脆弱因子或者是家庭功能不好導致的結果。(SP10)

社工對於社安網計里宗旨及脆弱家庭的服務立場了解後，社工接案後並不見得有與網絡合作的能力，SP1 督導提及社工需要有意願也要有能力「有時候不是他們不願意，而是他們可能不知道怎麼去跟網絡有比較好的一個溝通。」如何站在個案的權益上，督導會具體期待社工要執行網絡合作，當社工無法執行，則由督導出面處理。或督導會在職前訓練時，用案例說明，社工若在網絡合作的議題，有時督導用以上方法仍無法溝通時，有時督導採取比較迂迴的方式，用社工影響該社工的方式。

我會思考一下我們中心有沒有跟他風格很像的人，然後請他說他的案例給他聽。(SP8)

個案就是需要啊，你就是得要做，至於網絡比較善意的就好好溝通，不友善的，我們就督導就出面處理啊。(SP9)

職前訓練的時候就會個案介紹裡面就會有類型了。我覺得很重要，因為我們太多元。(SP8)



二、協助社工面對網絡溝通

(一) 督導即時支持

SP5、SP7 及 SP9 督導同時提到若社工遇到委屈或網絡單位對案主不當評價時，先提供情緒支持「發現社工被罵哭後，我習慣是先給他們情緒支持」。主要目標是讓社工感到安全，且不被責備的環境。

我們就說沒關係，就交給我們去處理…那我就去跟網絡說當天到底發生什麼事情，事後也有跟同仁說已經做的處理，…我讓這個同仁不會那麼擔心，那再看要怎麼處理。(SP9)

當網絡單位合作間有嚴重衝突時，督導會向網絡單位了解整體狀況後，會向社工及網絡單位澄清事件發生的經過。督導會視網絡單位狀況，適時與網絡單位溝通彼此合作的態度。

我都會暗示他們說，有的時候不用這麼壓迫網絡單位，因為大家都是合作單位，不用這樣子。(SP7)

社福中心的網絡環境及溝通受到華人權威文化的影響，社工與強勢專業溝通時，仍有產生一些狀況，需要督導協助及調適的過程，

(二) 現場督導及協調機制

SP3、SP6、SP7、SP9、SP10 在個案服務及社區關係經營上，陪同社工勤走社區與網絡單位面對面溝通是社福中心督導的另一個特色。督導在社區中運用各種機會拉關係，SP6 督導提到回歸到社安網以社區為基礎的精神「讓這個案在社區裡面，



有足夠的支持系統跟那個關懷的系統，我們跟社區是保持一個密切的互動跟溝通。」
SP9 督導則提及和議員助理的關很重要。

議員那裡，跟他的助理很熟好像有差，對他們就會幫我們處理一下某些案子。

(SP9)

大多數督導也是會運用各種方法，去跟網絡單位建立關係，SP7 有議員的案子通常會由督導去，運用機會和社區人士建立關係，督導也會帶其他中心督導和網絡單位督導去認識資源。例如 SP3 督導「原家中心他們也很想跟家防官認識，說帶我們去…就我來牽線帶他們去把那個圈更擴大。」

我覺得就是透過不斷的有個案的交流的機會，大家彼此多一點認識跟交流跟討論，這是我覺得比較常去執行的，所以我其實還蠻常會花時間陪同仁去訪案。(SP10)

在訪談過程中，男性督導更傾向網絡中有疑慮案件，社工應在第一時間到現場，或督導陪同社工至個案或社區與網絡溝通。

(三) 督導示範教育

在網絡合作的技巧上，每位督導都有其策略，有些督導是用跨中心工作聯盟的方式，如 SP3 談到的「比如說那個個案檢視、評估面向等等的，那合作固定的處理方式。」或運用機會讓所有社工一起上課。有些督導不僅向內部訓練，也會向網絡宣導什麼是合作概念

好很多人就說，那是你脆家的個案啊，起手式就講這句話，這個是在脆家在案中的個案，我就都可以跟網路說，不對喔，你這樣說不對喔，這是縣政府的個案，我就是把他壓回去。(SP6)



對外，督導在網絡溝通中，其主要目的是提升個案的服務的品質，督導除了要掌握與社工的關係外，另外需要留意到外在與網絡文化環境，處在複雜的情境中。

不是一下子他馬上就會依你，有時候是要長期慢慢，你的關係建立也要讓他知道說事實上你知道他很辛苦。(SP4)

因為你工作對象是人，人其實那種奇摩子還有你的關係是很重要。(SP3)

Kadushin (1992) 提及督導需要在兩個人或多人間進行溝通協議，案主的服務的品質，需要有經驗及稱職的督導來協助受督者。如同 SP5 及 SP3 督導所提「你可能得活得夠久」。SP2 督導提及與網絡建立關係的技巧，「有的時候就多聯繫幾次，有關係了。」SP9 及 SP10 皆談到同樣的概念，「見面三分情嘛，那如果有常常找他，然後當這個案子有事情，確實我們跟他講的時候，他真的就比較可以理解我們怎麼做。」

督導談到在網絡合作中，雙方有共同服務個案的過程及經驗累積，網絡單位對督導這個人的熟悉度是重要的，在面對網絡溝通障礙時，在支持後，如何提供機會教育，協助社工建立與網絡間的關係，督導在社工與網絡之間的角色很重要。

(四) 即時性督導-促進社工合作的意願及能力

社工面對網絡合作，本身工作經驗的累積、個人的生命經驗、個性或內在議題，及對於網絡合作的能力，社工都需要持續累積及發展。

這跟年紀、個性有關，有的就特別會去多講兩句話，有的就會覺得說，反正我就公事公辦，事情結束我就走了。(SP7)

即使工作三四年，有時候在網絡中，一些人會碰觸到自己的一些內在障礙的問題，比如他可能真面對學校跟老師溝通時，一直都覺得有困難，比較沒有

辦法把自己的角色，當作是網絡互動跟合作的平行單位溝通協調，自己的角色好像自己也像個學生一樣，就不太能夠去站在平等的位置去看待這個問題跟討論。(SP5)



即使是有年資的社工，也會面臨網絡溝通及轉介的問題，督導考量到督導關係，仍需要運用契機及個督模式，與社工討論網絡合作的技巧及方式。不能用直接教育的方式，督導尚需要尋找其他的機會教育的場合及機會。

曾經某個社工他要轉案都轉不出去，那我聽到他溝通的方式，可能太迂回了，會聽不到重點，很容易被打槍。他有點年資，有他的溝通方式和風格，也不能直說，直說他真的就會走人，所以我就用比較迂回的方式，然後抓契機，對總轉不成功挫折，我們可以再做些什麼，會放在個督在這一塊。(SP8)

三、小結

在研究訪談過程中，看到督導網絡合作的知能養成，受到過往交織的專業經驗的影響，包含受督經驗、在職教育及工作經驗的影響等，其養成交織經驗直接影響中心社工的教育及網絡溝通合作的經驗傳承。社福中心的督導方式，中心督導偏向管理式督導及師徒制督導，管理式督導運用督導機制、設計個案合作的流程，有行政、教育機制等提高社工網絡合作的知能。資深及資淺督導對於社安網計畫的督導策略有一些差異性，尤其在督導權力影響力的視角。督導在網絡合作中扮演多種角色，有壓力或耗竭時扮演支持者，在網絡合作的概念上提供教育者的角色，對案主的品質服務是負有責任的管理者，多數督導感到自身的督導方式是師徒制督導，手把手協助社工了解及技巧及實務傳承。這與社福中心目前的複雜的生態及多樣需求可能有關，現有的督導架構已無法達到督導功能的發揮，社福中心督導在師徒制督導方式中，如同 Hawthorne (1973) 曾說過，督導需要努力將教育、支持及管理的角色適切的融合。督導訓練機制可能也要隨實務調整。



第三節 社福中心網絡合作實務挑戰

壹、個人層次

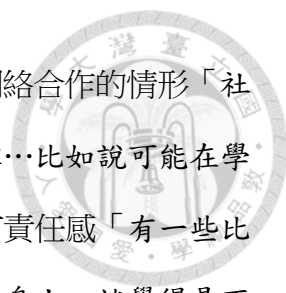
一、新手社工的挑戰

社福中心因應脆弱家庭不同的個案類型與不同的機關合作，期待中心社工能發揮公私資源連結的能力，發揮網絡協助的機制。從督導角度看新進社工，看到社工人力培力的不易，新進社工面對案件的複雜度及對業務的熟悉需要時間的累積，社工的狀態大致如下：

新進社工做幾個月，就覺得這工作的複雜度，對他來講有點難適應，幾個月而已就說他可能不太行這樣子，所以我覺得就是還是一直在訓練新人…新進社工其實確實在協調溝通上我覺得會有一些困難，其實不是在社安網後，才要跟網絡溝通與合作。只是因為社安網上路之後，我們跟網絡單位合作機會更多了，做的案件的複雜度更大更多，真的確實是與之前中心當時面對的問題複雜度的不一樣。（SP5）

新進確實是困難，尤其是不了解業務，然後其他網絡單位就是要轉給你的時候，他可能覺得人家都這樣說了，可能就是這樣，那我覺得在合作上面，一個比較大的問題是目前脆家好像只要來就收，可是好像沒有說 no 的權益。可是我們不是叫做合作嗎，所以我有跟同仁說，那可能還要再去多了解一下彼此到底在做什麼。（SP9）

社安網計畫脆弱家庭服務對象是全齡，從出生到死亡皆為服務對象，的確複雜度上會跟社安網計畫前有很大的差異，如 SP4 督導所談到社工所要面臨個案類型「現在會伴隨著身障或老人，比如說可能有精神疾病的個案，有自殺的個案



等等之類的。」SP3 督導提到社工在學校的經驗，也影響目前網絡合作的情形「社工之前從來沒有那樣的經驗，要跟人家在社區工作，確實會困難…比如說可能在學校也很少社團經驗。」新進社工有時如 SP5 督導所提及社工很有責任感「有一些比較新的社工，他會有一個問題是，把網絡溝通的問題究責到自己身上，就覺得是不是我哪裡做不好還是怎麼樣。」

社福中心的社工未像保護性社工有年資的限制，加上近年來，隨著社安網計畫推動下，布建社福中心需要大量社工，無論是督導或社工，面對脆弱家庭的複雜性及網絡合作的能力，都尚需要時間累積，新手社工的培力是一大挑戰。

二、督導與社工間世代差異

以往學校及工作經驗的影響，世代的差異也會影響社工在網絡合作的意願及想法，大多督導對於世代差異，社工願意與個案建立關係，卻不願與網絡建立關係甚至維繫關係感到有些無奈。

不同的世代、不同的工作年資，的確在處理上還是會有一點落差，在面對多元複雜的個案的時候，他們比較容易會覺得感到挫折跟無力，因為我們要處理的是整個家庭，不只是一個案，變成他有時候會沒有辦法掌握，那個掌握是指有可能是網絡單位他們不一定了解對方的工作內涵或者是指標。

(SP4)

社工很怕囉嗦的網絡單位，網絡單位越囉嗦，或越愛抱怨，他們越不喜歡，所以有時候要壓著他們去，可是他們就是會交差了事。(SP7)

社安網計畫下的脆弱家庭與網絡合作的密度是高的。有些督導提及某些年輕人直接的特質，不同世代及對於直接服務及網絡合作的狀態，是需要花更多時間溝通或調整。這是督導和年輕世代社工之間的挑戰。



三、督導培力機制

社福中心目前工作龐雜並法源依據廣泛，督導無法逐一分類專精化及系統化指導社工，SP2 貼切形容社福中心督導的實務現狀。

督導需要具專業知識跟技能的跟進，走在前頭很多…像八爪章魚一樣，一直往前跑。(SP2)

但社福中心為督導的培力準備在那裡？督導是依照本能還是經驗前行？當前的教育訓練機制是否足夠，或適合督導在實務場域上的期待。S7 督導提到在實務中，沒有受過正規的督導訓練，以他自身經驗如何去學習生態及地方風土。

我自己都沒有完全受過所謂正規的訓練，去熟悉政治生態是怎麼樣，要如何讓自己站在一個比較中立的立場。(SP7)

在訪談中，督導提到的網絡合作經驗，這些都是當督導後累積的實務經驗，無法從目前的社安網計畫的正式督導在職認知教育中學習。這種實務體驗教學似乎很難架接到正式系統教育，這也是目前無論中央或地方認知教育訓練機制的限制。

貳、組織層次

一、社安網不只是社政的社安網

社安網計畫執行後，社福中心脆弱家庭案件的急迫性，有來自科層組織及網絡成員的期待，公部門社工對民眾而言具有公信力的形象，社福中心社工被網絡期待什麼都可以處理，或通報後，期待社工介入有立即的改變。網絡之間有些單位至今沒有網絡合作的概念，認為脆弱家庭有六大面向，通報就沒有責任。如 SP7 督導提到「有的時候會發生卸責式的通報，就是甚至不確定這件事情是真是假，就先通報了。」但是家庭需求呈樣複雜且多元，非單一組織，非社政可以全面處理，社工



亦是，在網絡間常發現通報內容過於簡要，或原是該網絡該主責業務，卻要由社福中心提供協助。

蠻多的經驗就是他們自己內部不願意運用他們自己內部的資源，但是他卻期待說由社工來去跟家庭工作，就可以解決掉教育的這個議題這樣子。

(SP1)

督導提及不僅與教育單位，SP5 及 SP8 督導同時提到與醫務社工間的合作狀況的狀況，有部分醫院是極為衝突的，社安網計畫推動後網絡間的溝通反而是彼此開始有角色模糊的狀況。

我們所認定的醫務社工的角色，好像也比較弱化了，就會變成你的出院準備是社福中心在幫你準備，這個跟我以前其實有醫務社工的經驗完全不太一樣…… (SP5)

在通報端可能只提供過於簡要的資訊，資訊不明，讓社福中心社工接獲通報後，需要花費時間聯繫通報人取得更進一步資訊，核對通報內容及當時案家狀況；當模糊不明案件增多時，通報前端即需要花大量時間透過各種管道找人，進入服務系統後，家庭往往多重議題，需要的網絡資源也都不同，社工在服務的過程中因應家庭的複雜多元需求，通報量和工作品質如 SP2 督導所提及「我發現個案量多到其實有些時候我們對於一些細膩性的東西的討論會有一些落差。」當通報量增高，案件的複雜度升高時，其服務面向需要與網絡間合作又需要面面俱到時，可能社福中心又被組織其他被交辦的任務時，社福中心在個案及其他組織交辦事務擠壓之下，其介入服務品質及與網絡合作的意願及密度，都會和期待有些落差。

事情面面俱到的時候，他接案的 loading 量就會降低，如果這個案子，我要做的很細的話，一天可能會兩三個小時在處理個案，勢必他的其他個案就



會被排擠掉，那他的 loading 量不會這樣子，就是社福中心在很多時候被要求案量一直要上去。(SP7)

社安網計畫的推動，期待是大家的社安網，但網絡若認定通報給脆弱家庭平台，社福中心社工即是要主責，或是後續不願配合時，與原社安網計畫的網絡合作時核心精神反其道而行時，通報不當期待，反而成為考驗社工及督導的溝通，中心督導可能要花更多時間在核對案家資訊及溝通分工機制。

二、以家庭為中心的認知不同

社安網計畫下強調以家庭為中心，除了兒少、目前老年化社會來臨，老人、身心障礙者及成人的評估及服務，也愈來愈是社福中心的重點，也是目前各縣市政府愈來愈重視這人口群的福利服務。脆弱家庭服務的核心概念是「以家庭為中心，以社區為基礎」，持續期待社工能落實這個取向，社福中心從以往從高風險案件以個案為中心到，到目前脆弱家庭以家庭為中心取向，社安網計畫後社福中心的社工處理的方向不再以兒少家庭為主，而是從出生到死亡的全齡評估及介入處理，需要評估整體的家庭成員服務，當以家庭為中心時，家庭服務多元及複雜度，社工往往是需要多面向評估服務的能力，這是對社福中心原來服務及處遇模式的衝擊。

之前本來是比較在經濟弱勢，就是說處理的複雜度，問題其實沒有這麼多元，我們面對的那種挑戰沒有像現在脆家這麼多，而且對象也很複雜這樣子很多元…可是脆家沒有辦法很單純…脆家面臨到比方說非老非障，然後可能這家有兒少的，然後還有身障跟老人一堆議題，社工有時候會覺得有點雜，然後那種挫折感跟無力感很高。(SP4)

社福中心一直都強調以家庭為中心，可是我們發現很多時候網絡單位並不這麼認為，有可能是民間，有可能府內都是，比較是個案為核心或問題解決取向的處遇策略，這就跟社福中心的方針是衝突的，因為社福中心會期

待，你也一起進來協助，譬如說身障個管，只處理身障者，其他我不管，任何跟身障無關的東西，只要我覺得這不是我該做的我都不要做，你社福中心整個包下來這樣子。(SP7)



身障個管以個案為中心，還是希望他們以家庭為中心。(SP9)

社安網計畫推動後，不僅期待社福中心及網絡都有以家庭為中心的概念及工作方法，所有訓練機制，但在目前網絡合作實務狀態中，尚未一致性。不僅是跨網絡，社政單位的業務科也尚未建立這個概念。同時提及網絡單位需要此概念的重要性，尤其是身心障礙有其特殊性，福利輸送及生活關懷需要身障個案管理以家庭為中心的協助。

參、政策及文化層次

一、社福中心業務包山包海

社福中心通報來源不僅從網絡通報的脆弱家庭的資訊平台、脆家的通報指標為經濟困難、失業、家庭變故、家庭衝突或若家庭成員種種脆弱性、其通報指標原本就非常廣泛，不只是系統關懷E起來，另外常常有民眾主動至社福中心求助、民代長官交辦案、鄰里模糊不清陳情、媒體案及災變意外事件等，另外各縣市社會救助覆查案及法院請求協助的調查案，現況皆由社福中心處理，社福中心接受通報案量來自四面八方，通報問題未明且多重複雜；此雖符合當初社安網計畫布建社福中心的期待之一，是能辨識社區中未明的服務需求的家庭，也常容易有灰色彈性地帶。

因為脆家的六大面向其實包含太廣了，變成說很容易會有灰色地帶。(SP7)

社安網以後，因為我們社安網脆家通報六大面向範圍實在是太廣了，所以現在反而在談分工的時候，有時候會變得不是那麼的明確，而且大家反正



會期待是社安網應該要多承載一點點，可是這樣的前提就會變成，社安網似乎就只剩下社福中心社安網。(SP10)

因為計畫的推動，社福中心深受網絡單位高度期待，面對的通報量來自四面八方，督導常在派案時，常常需要與社工討論網絡通報內容及詳細檢視案件內容，評估覆判案件是脆弱家庭需求，還是網絡單位的需求。督導的覆判機制接獲通報時，已開始有重要角色及功能。目前各網絡皆立即期待中心社工能夠訪視其案件並提供相關服務。

我想到網絡合作的困難…就像是他們可能覺得對於社工真的是有很高的期待，他覺得社工好像什麼都可以處理這樣子。(SP1)

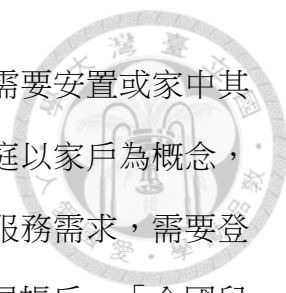
社福中心的通報彈性，造成網絡合作及分工的複雜度大增，中央原本期待如果是現行服務網絡機制協助，仍能維持現有機制，但是目前網絡通報及合作的面向，有一些是回歸脆弱家庭的需求面向，另一面向則是網絡單位的期待。

案件我覺得回到六大需求面向，就是說兩個層面，就是說一個是回到案件的需求面向，第二會看通報單位要合作的網絡單位。(SP3)

督導表示有脆家通報系統後，原是網絡單位主責業務服務，現卻是期待藉由脆弱家庭通報系統，期待社福中心立即處理，其影響原本的網絡分工機制。中心社工角色如受訪者督導所談到，社福中心「包山包海」，督導既要面對社福中心脆弱家庭業務的轉型為臨床指導的功能愈來愈重，又要面對網絡合作間持續增加的會議，督導的臨床指導的角色與行政的角色變成兩難。

二、中央資訊系統尚待整合

除脆弱家庭資訊系統平台外，社工需要應對中央不同資訊系統，重覆登打，在

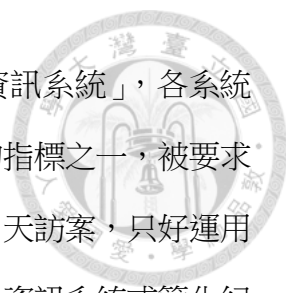


實務現況上，倘若有一個家戶有多重需求，案家有兒少評估需要安置或家中其他兒少有發展帳戶的需求，社工目前要登三個系統，脆弱家庭以家戶為概念，兒少安置系統以個人為概念，一個家戶有三個兒少，不同的服務需求，需要登錄三筆及三個系統，社工需登打「兒童及少年未來教育與發展帳戶」、「全國兒少安置及後追系統」及「脆弱家庭平台」，資訊系統之間存在中央跨部門各自主責權限，尚無法整合，造成直接服務的社工在同一個家戶個案，需要重覆登打。

在服務過程中，紀錄是檢核的重要工具，無論是脆弱家庭資訊管理系統或其他系統，都列為社安網考核指標，對社福中心的直接服務產生重大影響。脆弱家庭開案訪視評估表、定期評估表、處理計畫及個案紀錄等表單等，需要依系統時效規定建檔完成，各式表單，都有明確的回覆時間。但目前紀錄無法整合、紀錄繁複但呈現上是具邏輯及嚴謹性，中央尚有其他系統，例如「特殊境遇家庭暨兒童少年福利資訊系統」需要社福中心登打。如何讓社福中心社工的整體時間分配上，可以多放一些時間在直接服務上，又能達到檢核品質的需要，是實務的兩難。

社安網工作隨政策或中央的績效一直在滾動，地方組織也一直在試著做調整，如果一個有能力的社工，要撰寫記錄且能定期陳核，並能做到網絡合作及網絡溝通，真的實際做處遇技巧，這些東西我除了白天實作之外，要花多久的時間讓它文字化…我們會被挑戰的是紀錄可能不精準或不完整，很多時候被拿出來鞭的時候就這…。現在脆家系統，可能透過了更邏輯性的讓社工可以去有思考，可是整體時間分配，或者怎麼說才是一個完整的紀錄。(SP2)

目前雖然強調資訊系統的整合運用，由中央掌握所有資訊系統，但社政系統太多元，一個社工需要花費大量時間在登打紀錄，也擠壓到社工服務個案的時間。社工應把重心放在直接服務及與網絡溝通合作，但目前針對家戶裡不同的需求，社工需登打「兒童及少年未來教育與發展帳戶」、「全國兒少安置及後追



系統」及「脆弱家庭平台」、「特殊境遇家庭暨兒童少年福利資訊系統」，各系統的個案紀錄的格式尚無法整合，每一個系統都是社福績效考核的指標之一，被要求如期完成。考核的分數及指標都明確嚴格規範，督導談到社工白天訪案，只好運用夜間加班完成，社安網計畫已推動到第二期，可思考如何整合各資訊系統或簡化紀錄表格。

三、網絡合作權力的不對等

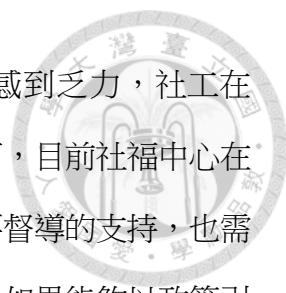
社福中心處於社區中，在文化的權力中，社工面對網絡權力文化的主流價值對案主的批判時或評價很低時，社工容易在溝通的過程中「就會很生氣」並且卡關了。社工會在工作時的憤怒或無力。

網絡有些比想像中封閉，而且他們很多都是精英份子，可能小時候都是非常會念書的人，讓他們很難去想象或設想底層民眾的狀況。(SP5)

當社工無法說服網絡共同合作時，社工也受傷了，他覺得沒有辦法講清楚，去捍衛案主利益。(SP7)

在訪談的過程中，督導大多是談到對網絡合作的經驗，包含在督導過程中督導如覺察社工對網絡合作的壓力及挫折，社工期待督導在網絡合作及政治情勢中居中協調，尤其當區域組織及地方的互動充滿微妙的政治關係。

社工會覺得說很委屈，因為我已經做了那麼多，我需要你的專業影響力的權威來幫忙一下，然後那個單位是連動都不動…就是一而再再而三的被拒絕，為什麼他們都不願意配合，反而讓家人又退回去，這些網絡都不幫忙，我們也不知道該怎麼做了，又被其他的網絡，譬如說里長覺得說沒有解決啊，然後不斷地一直輿情、打 1999 就這樣。(SP8)




督導談到研究參與者談及社工面臨網絡合作的挑戰時常感到乏力，社工在華人文化權威文化的影響，位階不平等或對業務不熟悉的狀態下，目前社福中心在網絡合作時確實會遇到相鄰專業權威的挑戰，此時社工不僅需要督導的支持，也需要組織及政策的支持，目前某些縣市跨網絡派案機制尚未形成，如果能夠以政策引導實務網絡合作，也是政策未來可參考的方向。

四、小結

從以上受訪督導研究結果，看到社安網計畫推動下，社福中心社工督導在網絡合作面臨真實及基礎的實務圖像。脆弱家庭服務跨網絡合作的發展進程所需五個發展進程，目前社福中心與網絡合作，發展到第三協調階段，離聯盟合作及整合階段尚有距離。在資源管理上，除正式及半正式資源，督導重視非正式資源的對於脆弱家庭的立即性幫助。督導與網絡單位溝通及合作過程中，重視人情文化，並在社會中進行協調的運作。從督導交織養成經驗來看，社福中心督導方式，採取管理式督導與師徒至督導的取向，尤其是師徒制督導，常用用於社工的督導與網絡資源的溝通與合作之中。

目前社福中心的挑戰，在一線，督導首要面對中心新進社工人力擴增，中心人力品質穩定及提昇，當新進社工面對脆弱家庭複雜度高又有多重需求，需要網絡溝通的經驗及能力。政策對社福中心具有網絡領導者有理想期待。目前社工面對案件複雜度增高及網絡合作，尚需時間累積能力、社工所處在社會環境的權力文化中，與 Peter Hawkins 與 Robin Shohet (1998) 所提及權力差異不謀而合，社會由不同的文化與人口特色所產生的差異性，主流文化仍擁有較多的權力，權力的不平衡會影響助人關係當中，會造成複雜的權力流動（引自王文秀）。社工在權威文化面對相鄰專業的強勢時，社福中心需要組織及政策的支持，也需要督導協助，提昇社工能力面對脆弱家庭服務的網絡單位，真正協助社工可以實踐網絡之間的多元合作及溝通協調。可惜目前督導的支持及訓練，目前中央及地方的訓



練內容仍常以認知教育為主，如何符合督導期待的網絡合作培訓機制，值得討論及加強，讓社福中心督導發揮適切功能。當各網絡通報內容模糊不清，以家庭為中心認知仍停留在社政為主的挑戰，且脆弱家庭的管理平台及中央各樣的個案資訊系統各自為政，無法整合時，社工目前同樣的家戶，仍需登錄中央各部門多種系統。社工需要花大量時間在直接服務及網絡溝通，又需登錄不同系統，有時間運用上的兩難，期待中央能整合資訊系統，簡化服務流程，並落實資訊系統之資訊共享機制。



第五章 結論與建議

本研究訪談社安網計畫社福中心 10 位社工督導後，研究結果大致可以分為下列幾個面向來說明。本章第一節摘要社安網計畫推動後，社福中心網絡合作的現況；第二部分是有關督導功能的實踐現況，延續著研究結果，最後是有關對社福中心的挑戰，延續研究結果提出研究建議及本研究的限制與貢獻。

第一節 研究結果摘要

壹、社福中心與網絡合作的現況

本節針對督導的訪談內容，從社工督導的視角上，看到社安網計畫推動後社福中心網絡合作的現況。中心在資源管理上，督導重視非正式資源，即自然資源網絡在社區運用的立即性協助在半正式資源，即社會團體資源運用上，重視在地教會及宗教力量，對脆弱家庭在社區的穩定性有重要影響；正式資源重視協商，有關地方層級垂直及水平的協商及整合，受訪者提及地方政府府層級跨網絡聯繫會議，主持人的層級對社福中心個案服務跟網絡合作，產生重要的影響力。社安網計畫推動前，受訪者多數督導表示社福中心依初級預防為主，案件內容以個案為中心，其與網絡合作頻率及密度並不高；社安網推動後，府層級會議、中心的聯繫會議及個案研討會，參與網絡單位所舉辦的個案研討會，參與的頻率也之前頻率增高許多。

社福中心脆弱家庭服務與跨網絡合作的發展進程，需要經過溝通、合作、協調、聯盟到整合五個發展進程，研究結果發現，社福中心目前的方案規畫嘗試到第四聯盟階段，但目前依機構及網絡合作間的正式契約及聯盟定義的嚴謹度，實務上尚未到第四階段，也未到第五階段整合階段，聯盟及整合階段尚待努力。




貳、社工督導功能發揮

從訪談督導的過程中，看到督導養網絡合作的知能，其養成受到過往交織經驗的影響，有受督經驗、在職教育及工作經驗的影響等，直接影響中心社工的教育及網絡溝通及合作的經驗傳承。

在訪談過程中，發現有關社福中心的督導方式，中心督導偏向管理式督導及師徒制督導，管理式督導運用督導機制、設計個案合作的流程，教育機制等提高社工網絡合作的知能，協助社工進行網絡合作。督導在行政上扮演許多重要的角色，例如在中心接獲案件通報後，與網絡合作流程紙本化，組織面對民意代表的運作機制、中心依地區不同的資源特性進行資源盤點、及尋找適合的資源協助服務對象等。在受訪者督導的訪談中，看到愈資深的督導，愈正視自身的督導角色的權力，面對衝突及權力使用較無焦慮感，對網絡常也會愈正視本身的督導權力的影響力，在網絡合作上開始做許多策略修正及調整。資淺督導，尤其是單一中心單一督導，對於中央或地方社安網體制架構及流程規劃，抱以比較高的期待，對於派案機制或網絡合作操作系統流程愈詳盡，對中心的網絡合作愈有依循。督導除了行政及教育功能外，重視團體氛圍，除了行政外，對於如何社工建立信任關係、支持社工非常重視。

研究發現，社福中心有大多督導們認知其本身督導方式較傾向師徒制督導，在社福中心複雜環境，一般督導架構已很難達到對社工網絡合作的概念及能力的提昇。督導常運用策略有在服務過程中，有危機或衝突事件時，陪同社工至現場發揮即時性支持或教育功能。除了現場督導外，督導需常發揮不同情緒支持及協調功能以穩定社工狀況。有時會運用同儕之間相互支持。在網絡合作中，師徒制手把手的督導方式，對訪者提到對網絡溝通及合作的合作意願及能力，尤其是核心價值有示範及傳承功能。

社福中社工及督導服務脆弱家庭對象時，處在文化及種種環境脈絡下，當社




工與網絡溝通時，督導相當重視人與人之間的關係，尤其是與網絡單位間非正式關係，也常檯面下溝通的方式，提供諮詢，並建立合作的共識。另外，強調彼此的互惠關係，盡量避免衝突破壞關係，受訪者督導的表現，很重視華人文化的人情面子及協商文化，盡量避免正式衝突。

參、社福中心網絡合作的挑戰

有關社福中心人力的客觀條件，在政策的理想狀態，社工需具有網絡領導及整合角色，在網絡合作及整合資源時，能充份整合脆弱家庭公私部門資源。例目前有關社福中心人力品質尚不穩定，隨著人力擴增，目前社福中心新進社工人力比例高，當面對脆弱家庭複雜度高又有多重需求時，社工需要督導協助網絡溝通及累積能力。並且，在權力文化中，網絡合作受到專業權威的影響，在訪談中，受訪者督導表示社工面對網絡溝通，需要督導的種種支持及協助。目前中心新進人力多，督導培育人力穩定度及網絡專業溝通能力尚需一段時間。受訪者談到目前社工教育的方向，社工願意與個案建立關係，但與網絡間關係則需督導能夠具體引導，其中世代的差異亦是需要考量，新生代社工因年資尚淺，資深社工仍會因特質及個案，對網絡合作的能力尚需持續發展，與個案建立關係的意願及能力都需要督導協助。

在訪談過程中發現督導師徒制在實務場域的示範及身教影響力，社工人才的培育格外重要，督導對社工是持續性的示範及鼓勵。督導除了善於運用現有督導機制，個別督導及團體督導外。重視在現場直接示範或介入指導的重要性，尤其是現場的網絡溝通示範。這種使用「手把手」經驗學習的方式，較不是使用一般課堂認知教育的方式。由訪談中的資料，顯出社福中心督導師徒制模式的重要性，但中央目前的督導訓練內容仍以認知教育為主，難以滿足社工督導實務在網絡在職教育的特殊性。

受訪者提及推動社安網計畫後最重要的改變，脆弱家庭服務平臺的建置改變



了社福中心原有的功能，尤其面對脆弱家庭問題的多元性，網絡合作確實有其必要性，合作的密度及頻率不斷提高，但網絡對於社安網計畫也有過高的期待，立即介入又立即有成效。中央統一集篩派案後，通報來源多元，各個網絡通報內容及資料模糊不清，有部分通報的卸責式通報，加上案件複雜度增高，社福中心需要花大量時間在前端核對通報內容。再者「以家庭為中心，以社區為基礎」認知目前仍停留在社政，網絡單位並無以家庭為中心的概念，以家庭為中心在網絡間仍處於概念不足。包含社政的其他跨科室，目前仍以個人為中心，網絡在實務合作的狀態仍未有一致性。此外，目前社工需要登錄脆弱家庭的管理平台，以及中央其他個案資訊系統，社工需要重覆登打同一服務對象的紀錄，中央各資訊系統及介接尚未達到整合。這些都是社福中心面對網絡合作的種種挑戰。

第二節 研究建議

壹、穩定人力措施

一、社福中心社工人力品質挑戰

社安網計畫期待社福中心以個案為基礎，中心在網絡間具有領導者及整合者的功能，結合跨領域資源協助，共同服務及支持脆弱家庭。在實務操作中，督導談及社福中心，以「包山包海」形容其工作內容，其中在通報端與網絡核對資訊即需要大量時間，辨識社區中的未明個案，又需要與鄰里關係佳，社工及督導需要拜託社區鄰里長協處；從出生至死亡各類個案，及對應複雜多元家庭多重問題所需，正式、非正式及半正式資源都需介入，當網絡不願服務介入時，除了正式會議外，督導常動用人情關係溝通及協調，在溝通上會盡量避免正式發文或在會議上發生衝突。或督導常以勤走社區的方式，建立合作關係，以達到互惠共好的目標。



中心督導在網絡合作，看到社工的教育或本身思維，大多社工願意與個案建立關係，但少部分社工面對網絡時，尤其是新手社工，可能處在兩個極端，一是常與網絡間常有爭執或過於退縮或自責的狀態，會因外在文化及環境、社工年資、世代差異、權力文化及能力累積等議題，社工需要督導介入及具體引導。

訪談過程中，社福中心社工的人員的經驗及能力的累積，是所有督導皆為重視的，如何真正落實以個案服務為基礎的網絡協力，需要穩定及專業的社工人力。督導談到目前社工人力的年資及工作經驗的累積的重要性，因為社工因案件需要與網絡合作的密度及頻率不斷提高中，社福中心目前社工的年資、及網絡單位以家庭為中心的概念尚未落實，似乎目前難以達到社安網的目標。當脆弱家庭個案服務上，不只來自脆弱家庭平台，尚有社區的各種通報來源，當個案來自四面八方時，社福中心的社工因對各類型個案，難度增高，需要與不同網絡合作，社福中心社工要扮演網絡連結及整合的角色，除了社安網計畫目前的合作架構外，需要社工專業及工作經驗的累積，網絡單位也需有一定的人力及經驗。督導提及社福中心目前猶如新人訓練中心，社工年資尚淺，尤其個案量大的中心流動率高，社工的流動及人力資源的條件，加上網絡單位有些人力也尚未到位，或網絡單位仍以個案為中心，這些因素對社福中心網絡合作上都極具挑戰。無論社福中心的社工人力條件，或外在網絡單位的人力或合作的客觀狀態，其要發揮以個案服務的基礎上，社福中心社工在網絡整合的角色，客觀條件似乎不足。

目前在實務上，布建社福中心之後，新進社工人員居多、面對網絡以家庭為中心的概念及實務操作的溝通不足；網絡對社福中心期待太高，及有卸責通報的合作心態。以社福中心目前人力及網絡的客觀條件下，社福中心的人力專業久任的資源穩定性、專業知能及服務量能上，是否真的能扮演網絡合作中領導者或整合者的角色？對於社福中心跨網絡領導者的角色，各縣市社工人力都尚在補充中，且新手社工面對網絡主流文化的合作的挑戰，加上資深人力也頻頻流失，人力資



源的穩定性與網絡合作的關連，社工人力資源的專業久任就是對網絡合作挑戰。

二、穩定人力策略

(一) 社福中心網絡合作手冊

面對社福中心脆弱家庭的專業及跨網絡合作的能力，SP2 一語道破目前某些社福中心督導面臨人才留任的困境「督導時擔憂隨時面臨社工排隊要遞離職簽，排隊離職持續在發生」，SP8 督導表示社工現面臨有網絡合作時所面臨的困境，「社安網讓其他的網絡知道社工可以做什麼，我覺得很好，但是它推動得太快，其他的都沒有先備的知識，把大家推向一個未知的恐懼，所以才會流動那麼多。」社福中心所需具有核心知能及能力在那裡，不僅是社工對自身感到懷疑，督導也提出相同的質疑。目前有些督導反映社福中心社工已流動到保護，因為保護業務「不用辦方案、不用辦團體、不用辦活動」如同 SP7 督導所提及的「社福中心，有點算是新人培訓營的感覺。」

目前網絡合作單位對於社福中心的期待太高，社福中心目前的社工年資尚需要培養，目前社福中心的條件及位置也如同社安網第一期的成果報告，無法符合中央的期待，在研究參與者的訪談中發現社工與網絡單位處在權力地位的不平等，社福中心社工目前專業服務條件，如 SP2 督導所言容易被眾多事務所分割「所謂的社工專業服務，我什麼都要做，我們的評估一直被挑戰，所以評估跟專業是連動的，也一直讓我懷疑我的專業度。」社工無法在網絡之間扮演領導位置及角色，社工資歷太淺，面對網絡強勢專業或以家庭為中心概念不一致的地方，網絡間的卸責式通報都尚未具足領導要件。督導要面新進人力基礎能力，中心要處理最緊急的個案，培育社工的能力及技巧尚需一段時間。

社安網執行至今，社福中心督導已累積許多網絡合實務經驗，針對新手社工，可建構脆弱家庭服務網絡合作手冊及表單工具，供社福中心社工參考。這本具社福

中經驗網絡合作的手冊、流程及案例，可以提供督導教育使用，對於初任社福中心之督導或社工，在工作經驗尚未累積到一定程度時，若有手冊提供督導或社工有所依據或教學工具，可提供督導或新手社工網絡合作及溝通協助。



(二) 開拓社工生力軍及留才建議

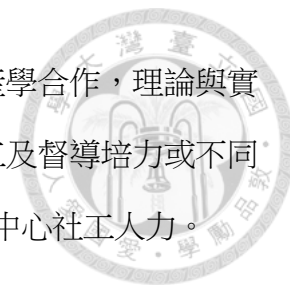
有關社安網計畫推行後，社福中心招聘人力及留才的議題也列為社安網考核指標之一，各縣市如何找到合適新進社工，並能夠留才以利網絡合作經驗傳承，一直受到挑戰。以下有關社工人力從訪談資料及督導實務角度給予建議。

目前臺灣整體缺工狀態下，社工愈來愈難招募，SP2 提到目前社安網計畫下的兼職社工助理的措施，是很好培力社工從學術至實務者的重要過渡及體會政策，其對於學校措施有更進一步的想法「兼職社會工作助理，是在社安網推動裡面要被稱讚的一個政策。學術在實務這邊可以再更早進去的，不見得發展到一個必修課程，但是他（紀錄撰寫）是在社會個案工作的必修底下，額外的選修課程是讓他們可以有更多的感受去瞭解在實務現場，可能有一些演練的方式，或者是我們怎麼樣去看紀錄的思考和脈絡。」SP7 對於目前大學社工教育及與實務結合也很重視「學校教學現場可以更讓學生知道，社工不是單打獨鬥的。比如社會工作概論或者社會工作實務，可以找業界社工來分享工作的現場，跟可能碰到的狀況，或大致上的流程。」

SP1 也在之前的民間工作經驗中，看到公私部門社工人力的留才機制而有所感觸，覺得公部門社工也可一些彈性去適用留才機制。「訓練方式更為彈性，可能補助一些餐費，或者一些材料費，就是比較像是讓社工喘息，不是員工關懷方案等等，中央在社安網這個計畫裡面，讓我們在做整年度的方案規劃的時候就是可以把這個一併納入在裡面，那就不用督導還要想說我是不是要自己掏腰包出來贊助。」

有關社工人力與品質的期待與實務上落差，可以召集學者及各縣市有經驗的督

導實務工作者，進行焦點團體一起思考，例如與學校合作討論產學合作，理論與實務銜接、兼職社工的開拓、實習制度，組織支持一線社工、社工及督導培力或不同年資社工的專業支持等，用各種不同面向策略，開拓及穩定社福中心社工人力。

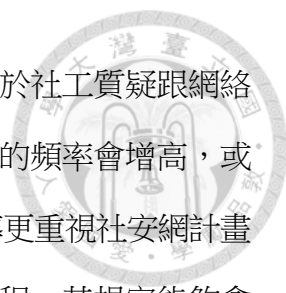


貳、督導訓練建議

一、督導功能發揮挑戰

督導訓練建議目前督導養成的相關研究，顯示督導的養成缺乏系統化訓練，主要以求學、社工實務經驗及受督經驗為主，目前從研究參與者與網絡合作的實踐中，也明確看到其經驗對網絡合作的影響。有兩位督導在民間單位工作很長一段時間，其在職訓練的方式及訓練的影響，也都影響目前帶領社工及實習生的方式，從督導的訪談中，可以看到養成經驗對於社福中心網絡經營直接影響及重要性。社福中心督導網絡合作功能，其深受之前擔任社工的實務養成經驗有關。目前從研究參與者的訪談內容，看到督導養成之受督經驗、社工實務經驗及訓練等為主，目前從督導與網絡合作的實踐中，也明確看到其經驗對網絡合作的影響。督導表示其以往的工作經驗，例如兒少保、學校或跨專業合作的經驗，皆影響目前與網絡合作的觀點及對體系不同的了解，甚至對專業的本位主義也都更理解，並將觀念及想法與社工討論。

社福中心督導非常強調「人和」，強調關係的重要性，盡量避免衝突。在督導的類型，督導年資及方式呈現的網絡合作有都各具特色。從目前中央社安網所制定的督導機制上，督導善用及肯定其目前督導架構及督導機制，並重視內部個別督導、團體督導到同儕督導，並能延伸運用各種方式與社工討論網絡合作，主要是多數督導認為同儕及團隊氛圍對於支持社工是重要的，與網絡間採取鼓勵和互惠物資共享的方式進行。社福中心督導常常在網絡溝通時運用現場督導 (Munson, 2009)，督導在工作現場進行觀察和督導，例如陪同社工至個案家訪視或與社區鄰里建立關係，非正式會議場合的溝通協商機制討論，勤走社區方式建立關係。



較為資深的督導，大多督導較能正視督導角色的影響力，對於社工質疑跟網絡衝突其督導立場較為明確，可能由於經驗累積，使用非正式溝通的頻率會增高，或會向網絡說明社安網核心精神，5年以下的部分督導，比資深督導更重視社安網計畫下網絡合作的架構，及中央跨部門整合及制定網絡合作的相關流程，其規定能夠愈詳盡，愈能讓督導在中心運作有所依循，尤其是脆弱家庭派案系統的明確性。

社福中心的通報來源複雜，其多元的案件類型需要督導協處，督導方式中管理式督導及師徒制的督導的關係深深的影響目前督導帶領社福中心社工的整體狀況，師徒制督導模式也是大多數督導感到認同，認為是無可取代的網絡合作實務傳承。其訓練核心，督導用透過身教及不斷的示範，提昇社工網絡溝通及合作的能力。有關社福中心與督導在實務的網絡合作經驗，與中央目前所辦理的訓練機制，或許尚需討論如何提供督導在實務場域中真正的協助，目前督導所承擔的網絡合作的量愈來愈重，中央的訓練機制或許可以多一些督導養成、風格及對實務影響的訓練機制。

二、督導訓練建議

督導們在網絡合作訓練部分，目前中央的訓練方法著重在認知教育，以上課講授及經驗分享為主，但從督導訪談中，認知教育對網絡合作及溝通能力提昇有限。本次訪談中，督導談及「討論取向」的重要性，透過對話及回饋機制，督導間相互學習。督導期待與跨縣市的督導有對話及討論機會，在彼此對話、討論和學習中，獲得成長。這與 Freire (2001) 所談及的成人教育的原則，其中三項類似，其包含了使用督導的經驗、聚焦在督導的認同需求及使用督導者在職經驗的狀況。有關督導的訓練建議如下：

(一) 分區跨縣市督導工作坊

在網絡合作的督導，大多都肯定師徒制的方式，師徒制是以實務經驗的學習為主，督導對於中央目前規畫的督導課程重點放在認知在職教育，對實務可能並沒有



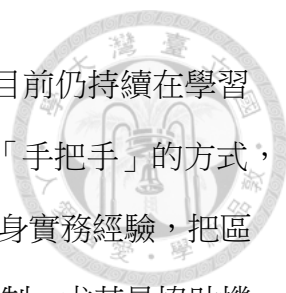
很大的幫助。社安網計畫的課程原本是為了增強社工直接服務能力，另一方面也希望可以期待透過訓練來協助社工在網絡合作實務上所遭受之困難。但實際上，社工上課是為了取得上課時數及達到社福考核的標準。

在受訪過程中，督導提及教育訓練的期待，是能多以實務現況去說明網絡連結現況。督導上，對於網絡合作的課程要求並非在認知教育，例如 SP2 督導期待「督導圈的對話會是一個蠻有支持的」期待跨縣市交流，其支持性及網絡合作的知能可能比正式課程對督導更有幫助。「透過中央辦理跨縣市初區交流，比如說像北北桃基個案的流動性比較高…可以多一點不同的看見和觀點。」在社安網計畫下，社福中心對於社區及網絡合作的重視及手法，督導們認為是需要被經驗整理、其中網絡經營的核心精神、經驗及團隊經營經驗交流都是重要的。

SP5 督導同時也提到社福中心督導網絡合作的能力及對訓練期待，認為社福中心是綜融性社工，在網絡合作中溝通及協調能力是重要的，如何跨縣市能在危機個案的處理及策略上，參訪或定期與督導有對話的機會，對於督導與網絡溝通的策略將是很有幫助。經驗交流及彼此對話，會對於實務工作更有協助。「我看到別人更好的地方，我也可以去學習怎麼樣去運用這個策略，所以我蠻期待，畢竟見面 3 分情，大家可以討論一起精進。」跨縣市或分區社福中心督導工作坊或對話機制，是蠻多督導對訓練的期待，期待能夠彼此相互交流分享其經驗，並在網絡合作經驗的專業有所整理。

(二) 督導交織養成經驗及傳承

本次在訪談過程中，透過發現督導分享，看到督導目前指導社工或實務生網絡合作，督導經驗深受過往自身工作經驗及受督交織經驗深深影響，這和 Brown & Bourne (1996) 所提及的督導養成來源一致，其包含了受督者的經驗、助人時的經驗、個人養成實務生或實務指導的經驗 (引自游美貴, 2018); 這 10 位督導

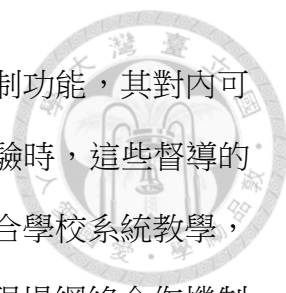


目前與跨網絡合作的過程或指導，都明顯受到過去工作經驗或目前仍持續在學習技巧中，這些都是網絡合作的重要實務的累積，目前督導也用「手把手」的方式，在實務場域中示範如何與網絡合作的操作。建議督導應整理自身實務經驗，把區域善用實務督導人情、協調及整合知能整理成可系統化教學的機制，尤其是協助機制及人情面子深深影響社福中心督導在網絡合作的運作機制，如何帶入社工要如何實際網絡合作處遇案件，另外更多督導提供跨區（縣）督導工作坊或共同外督機制，讓督導有所交流，學習各縣市網絡合作的討論及案件處遇。實務體驗教學如何架接到正式系統教育，及督導跨縣市溝通交流課程，是督導的期待，但也是中央或地方目前教育訓練機制的限制。

（三）銜接專科社工師訓練機制

本次接受訪談的社福中心社工師督導，全部皆有社工師證照，與 Beddoe (2015) 彙整許多國家督導者條件類似，督導需具有社會工作的文憑、督導訓練時數，國內社工師要換照，督導亦有相關專業團體的會員資格或其他訓練相關條件。目前這些受訪督導實務經驗豐富，督導談到願意接受訪談的動機，接受訪談的準備和過程是整理自身實務經驗的一種方式。其中包含於自身網絡合作的協調及整合的策略更清晰，對督導的交織養成更有覺察，尤其是在人情文化下如何進行網絡合作實務能力及知能的能力整理。

目前臺灣督導訓練裡最受肯定是社工專業協會的督導訓練機制，及各縣市合格訓練組織辦理的專科社會工作師制度。以研究者本身同時曾在專協及專科的訓練經驗，發現其訓練內容及方式雷同，其個別督導及團體督導的訓練機制及方式相當嚴謹，主要是從督導脈絡中整理其實務經驗並提升能力，適合目前研究參與者參與及整理實務經驗，並展現督導風格及特色。可惜各縣市目前只有少數縣市推動專科訓練機制，大多督導未能有管道參與。建議中央或地方組織鼓勵該縣市培力及重視這些督導人才，透過一對一的個別督導及專業團體督導的互動方式，



相信這些督導們有機會整理實務經驗同時，更能擴大發揮師徒制功能，其對內可向其社工傳承網絡合作經驗，若有機會邀請督導至課程分享經驗時，這些督導的協調整合經驗，若可化為可操作的網絡合作知能及步驟，或結合學校系統教學，督導整理好的網絡合作的協商技巧，對組織、社工教育及實務現場網絡合作機制，相信能發揮更大的力量。社工督導如同 Brown & Bourne (1996) 提到，千萬不要單打獨鬥，督導的訓練和支持都是必要的。

參、網絡合作實務挑戰及建議

一、脆弱家庭服務實務與挑戰

受訪者督導們表示自從脆弱家庭個案管理平台建置後、加上六大通報指標來源廣泛，社福中心通報案件量增多，且通報內容有時會過於簡要，且案件模糊複雜，有訪談間，發現督導在脆家派案時，需要花大量時間與網絡單位核對資訊，或與社工討論各類型個案內容或網絡特性類型。督導們討論到「模糊地帶最難處理」。跨網絡單位通報端，和社福中心的社工人力不穩發生同樣的問題，例如承辦窗口更換頻繁：網絡單位新的承辦人員可能都不清楚自身業務，其常有通報不精準或全都通報的狀態發生，造成社福中心在一線評估時疲於奔命的評估或調查。雖然中央期待社福中心能擔任調查脆弱家庭的未明個案，但是目前以社福中心的工作量，會造成擠壓到真正危機的案件。或網絡單位或民眾通報個案時，其認知是通報出來我就沒有責任了，或只要政府有人出來處理就好了，社福中心網絡單位的後送單位。

因為脆弱家庭個案管理平台建置後、六大通報來源廣泛的指標，各網絡單位發現只要服務家庭有脆弱因子，即便是各人口群單一需求議題，原應是網絡資源單位服務項目，目前也會常通報給脆弱家庭服務，社福中心從初級的個案到接近三級的保護個案，網絡單位皆期待與社福中心共案處理。社福中心專業角色需要被重新省思，原本該網絡服務功能反而受到受訪者督導質疑，有時原本專業網絡



單位沒有評估或服務介入，案件就通報出來了，其認知家庭有脆弱因子，社福中心社工就該承接，並期待社福中心能立即解決。督導談及這類卸責通報的狀態，與原本社工網計畫下的期待，社福中心跨網絡協助服務模式是有落差。

社安網計畫架構許多水平及垂直的溝通機制，其主要目標是達到個案為基礎的整合服務。社福中心的個案處理模式「以個案為中心」，到社安網計畫下「以家庭為中心」，以督導視角來看網絡合作，有其優勢，也尚需發展之處。從正面看社安網計畫架構的影響，從中央到地方層級整合，府層級聯繫會議若主持人由副市長或秘書長主持，且發揮追蹤機制，有助跨體系整合；社福中心聯繫會議及個案研討會，將轄區人口特性及個案服務議題藉機連結在一起，重要性愈來愈高。社福中心內因應轄區人口及需求，有不同的人力編制，例如設置有主任的大中心運作及小中心工作聯盟，城鄉差距及差異性，對個案服務及網絡合作產生了不同的影響。在社安網計畫後，個案為基礎的服務上，為促成協助合作，社福中心督導及社工參與網絡會議頻率增高。社工的直接服務及督導協助社工覆判的工作時間，受到以上的府級及區級會議、網絡邀請的眾多相關會議的影響，個案服務及討論的時間也會被壓縮。實務操作上，

社工原本任務是要在社會安全網中促進協力合作，目標是提高網絡合作的輸送，但以目前案件不明，加上通報模糊的狀況，訪視後又需重覆登錄紀錄的狀態下，即便社福中心再增加再多的社工，仍無法因應網絡單位把所有個案進社福中心的合作協助機制，這也並不是社安網推行的初衷。加上網絡有些單位目前社工人力尚未到位，社福中心社工尚需承接原屬網絡單位的業務；目前網絡合作單位甚至是內部單位，都仍以個人為中心：其網絡在認知及實務合作的狀態仍未有一致性。談到督導在中心角色，社福中心被期待資源整合，但實務狀態下，社安網計畫下脆弱家庭的複雜度及多元性愈來愈高，網絡通報的案件量也增高，社會議題又不斷更新，社福中心被形容「包山包海」，督導角色在網絡會議的行政也愈



來愈吃重，但中心需要臨床督導協助社工的危機處理，目前社工與督導所要參與的正式網絡合作及整合會議頻率也是愈來愈多，督導與臨床督導間，社工網絡合作與直接服務間，社福中心功能需要被重新檢視核心功能及專業為何。

二、網絡合作建議

林萬億談到不同系統的機構、專業人力與資源要有效整合，需要具體方能有效運作，需要設計系統的執行細則。目前大眾對社福中心有過度期待，其包山包海的功能難以彰顯其服務品質，有關社福中心脆弱家庭網絡間合作建議如下：

(一) 宣導網絡精準通報

社福中心處在社區中，其任務是發現及早發現脆弱家庭並介入服務。目前社福中心的通報來自各方，不只來自脆弱家庭的通報，民眾的陳情、議員的交辦，大眾民意及民意的高度期待，但是如同林萬億（2023）指出強化社安網計畫無法包山包海地滿足所有期待，社福中心也是如此。在期限裡的有效介入處理，是社福中心及各網絡單任所面臨的壓力。社福中心現如 S8 督導所提及「要通報對的地方，而不是什麼都通報關懷 e 起來，都到今年度了，難道不知道案子其實就直接到主責單位就好了，你為什麼一定要轉社福中心呢？我覺得在專業上要更精準。」

雖然社福中心社工有辨識及評估的功能，但通報皆是模糊不清或權責不清，社工無法處理其他系統的權責及任務，或有些網絡成員往往會擴大脆弱家庭定義，造成前端篩案的模糊不清，往往需要花費更多時間去釐清。如同若網絡成員通報人員於通報前，可以由宣導及教育知道各系統的任務功能，並通報至適當權責單位協助，或對於家庭資訊的提供正確的訊息，社工的任務應不是被期待花大量時間核對模糊資訊，社福中心便可更聚焦社安網計畫的任務，真正發揮社區預防、家庭的需求評估、轉介及適當服務。網絡成員的精準通報宣導及各自任務再確定可能是可以先列為訓練的重點。



(二) 擴大跨網絡單位派案機制

社安網第一期計畫建立垂直及水平分層級協調機制、例如就業、教育、少年輔導等不同的服務體系。社安網第二期計畫銜接第一期計畫，有更多服務體系加入。保護服務及脆弱家庭已設置有集中篩派案單一窗口及流程，但其服務個案需要第一期及第二期所建置的多網絡介入服務，但未納入同一資訊系統派案，若未使用統一派案機制，難以有效率的連結各網絡單位，並發揮相互溝通及合作機制。如同 SP7 督導所提及「第二期才剛開始，這個體制正在轉型的過程當中，很多既有的體系還沒意識到自己要做什麼。」

目前除了少數縣市有跨網絡的派案機制，多數縣市仍無法跨網絡單位派案。SP4 督導期待是藉由派案系統，正式派案至跨網絡單位，落實多協力的網絡合作機制。「集篩派案，如果非保護的話，大概會流到我們脆家，有些案子的服務系統，比如說衛政、少輔會或是教育的，能不能在那個集派那邊就有一個系統，他們也可以上去派案，然後分給他們。」督導期待擴大集篩派案的跨體系，網絡單位要破除本位思考，督導希望能更快更有效率的連結各網絡單位，例如衛政、教育及少輔會能加入集篩派案的系統，這樣真正能落實網絡合作案件合作的可能性。

(三) 整合不同資訊系統

社工白天訪案、開會及受訓，晚上及假日加班寫個案紀錄，目前脆弱家庭是以家戶為概念，但中央的兒少發展帳戶、安置兒少及脆家平台的各種資訊系統尚未整合、個案紀錄表格繁雜且有期限性、同一家戶不只登錄一套系統，中央資訊系統尚在持續開發中，各部門各自為政，無法未整合，造成社工忙上加忙。

目前在中央的考核指標中，除了脆弱家庭的個案平台外，尚有兒少發展帳戶及兒少安置後追系統，除此之外，目前中央尚有其他系統需要一線社工登打，社工需要重覆將同一家戶的資料，依不同需求登錄在系統中，不同系統都列入社福績效不



同的考核指標中。社安網計畫已走到第二期，中央不同的系統整合，或許可以邀請專家學者邀請各縣市政府辦理焦點團體，符合新管理主義的架構，又能符合實務社工的需求。真正落實社安網精神，簡化服務流程，並發揮資訊共享的目的。

(四) 社福中心的功能定位

社安網計畫推動後，社福中心常常被公部門內部組織、網絡單位、社區鄰里長，民意代表等所期待，只要有媒體案件、災變或任何兒少、老人或其他社會新興議題的案件，社福中心的功能就會被質疑，社安網計畫也會被質疑。社福中心的功能常被誤解與過度期待。

中央及地方政府是期待社福中心深化個案服務與保護高度銜接？還是集中心力處理兒少、身障、非老非障及老人安置服務？還是期待社福中心具預防功能，在社區中及早辨識及協助脆弱家庭服務？尤其是模糊個案，需要大量時間與社區「博感情」，以爭取未明個案的時效或現在雙老家庭社區網絡合作的服務。

目前中央及地方政府不斷因應社會事件或滾動式政策修正，對社福中心因應社會新議題，中心被要求有新的工作任務。社福中心現狀似乎一直包山包海的處理眾多事情，處理組織中最緊急的事件。社福中心的專業角色，可能在社安網計畫第二期後，可以邀請學者及實務工作者進行焦點團體，或許有一個較明確的討論及方向的確定。到底社福中心的核心專業核心為何？那些功能不可被取代。社福中心在預防、二級及三級間的任務需要再檢視。中央及政方能運用這幾年的脆弱家庭的服務數據，思考社福中心的定位。除了學者，或許也可邀請實務督導，督導具有豐厚的實務經驗，無論是資深或資淺督導，對於社安網計畫執行後的服務改變，在實務的執行經驗，應可促進政策實踐及落實社安網計畫的精神，及跨網絡整合服務的階段性任務，提供以家庭為中心及社區為基礎的網絡合作的落實策略。

第三節 研究限制與貢獻



壹、研究限制

本次研究以公部門社福中心督導為訪談對象，研究限制部分為研究者具雙重角色及本身社福中心經驗來進行說明，相關限制狀況說明如下：

一、局內人及雙重身分

在招募研究參與者的過程中，由研究者同事或相關的人際關係，以尋找合適的研究參與者，盡管在招募的過程中，避免研究者雙重關係影響，所以沒有邀請研究者本身縣市督導，來避開局內人及研究者雙重身分影響；在招募的對象上有雖然已經盡量避開，但仍然難以完全避免，與研究者自身認識，可能對訪談內容產生影響，有積極的一面，容易建立信任關係，使受訪者更願意多談真實的想法，但有潛在負向影響，研究者要特別留意自身的態度，是否有引導性的談話，確保訪談的客觀性，需在過程中常有反思日誌的協助，以保持盡量中立。

二、研究參與者部分

督導所在社福中心組織型態有多種類型，並處在不同的文化脈絡下，從訪談中得到目前各縣市社福中心組織督導編制存在差異，也看到關係對督導的重要，本次研究大致針對不同社福中心督導年資、督導方式及督導養成的交織工作經驗進行初探，但尚未能完整蒐集臺灣不同社福中心組織編制差異的經驗分享，如果未來若要持續針對社福中心督導議題，進行深入研究，可以進一步持續瞭解對社福中心督導所處的組織及文化脈絡下可發揮的功能，進一步確定督導視角與網絡合作的議題，可更好支持督導或社工工作。



貳、研究貢獻

一、初探社福中心網絡合作的實踐經驗

本研究關注社福中心的網絡合作，以督導觀點看到社安網計畫實施前，及實施後的差異性，並以個案服務為基礎，探討水平及垂直整合的體制面及實務執行經驗；中心社工執行個案與網絡合作時，所面臨網絡合作的挑戰，督導如何發揮督導功能，面對網絡溝通及引導社福中心社工持續應對實務問題。社安網計畫推動下，已推動網絡合作體制及訓練合作處遇方式，但透過這些處遇實際的操作情況的整理，可以更清晰的瞭解社福中心與網絡合作的實務情形，更清晰其社福中心與網絡合作的實務狀況及實踐情形。

二、督導網絡合作因應方式

通過本研究督導的分享，我們可以看到督導在社安網計畫的推動下，不斷嘗試各種方法在面對網絡溝通及合作情境。督導養成，受到本身過往交織的專業經驗，中心督導方式出現採取管理式督導與師徒至督導的取向，其年資及方式運用於社工教育與網絡資源的溝通與合作之中。在資源管理上，督導除了正式及半正式資源，重視非正式資源提供所需個案及家庭支持。督導與網絡單位溝通及合作過程中，重視人情文化的社會中進行協調的運作。督導除一般行政、教育及團隊經營支持功能的發揮外，督導交織養成經驗來看。

三、給予實務豐富建議

本研究訪談對象皆為社福中心在職督導，依據訪談內容，提供社安網計畫推動後，社福中心與網絡合作的現況、挑戰及督導功能的實踐。讓中央或地方縣市政府未來思考網絡合作時，有關社工人力、督導訓練、資訊系統的整合等建議，提供相關政策、方案規畫或訓練機制參考。

參、結論

這篇論文主要研究對象是社福中心社工督導，在社安網計畫下網絡合作的實踐經驗，透過 10 位在職督導訪談資料蒐集及分析，揭示社福中心一線督導及社工，在社安網計畫的推動後，網絡溝通及合作所面臨真實及基礎的實務圖像。

研究結果發現，社福中心脆弱家庭服務與跨網絡合作的發展進程，需要經過溝通、合作、協調、聯盟到整合五個發展進程，目前發展到第三協調階段，離整合階段尚待努力。在資源管理上，督導除了正式及半正式資源，重視非正式資源的立即性及在社區對案家的幫助。與網絡單位溝通及合作過程中，督導必須在重視人情文化的社會中進行協調的運作。督導除一般行政、教育及團隊經營支持功能的發揮外，督導交織養成經驗來看，這些督導的督導方式出現採取管理式督導與師徒至督導的取向，運用於社工的督導與網絡資源的溝通與合作之中。本研究發現，提供未來社安網計畫推動相關政策及規畫參考。





參考文獻

一、中文文獻

- 王惠宜（2005）。找到自己的翅膀--公部門社工督導的轉化歷程。〔碩士論文。國立臺灣大學〕臺灣博碩士論文知識加值系統。
- 白倩如（2020）。人情社會與社會工作專業倫理實踐。臺北市：洪葉。
- 汪淑媛、蘇怡如（2010）。〈社工督導功能期待與實踐落差研究—比較督導與被督導者之觀點：以公部門家暴防治社工為例〉。《臺灣社會工作學刊》，9，頁 41-84。 <https://doi.org/10.29814/TSW.201007.0002>
- 李明政（2002）。〈孝道文化與社會福利：台灣地區的經驗〉。《2002 年兩岸四地社會福利學術研討會》，頁 282-288。
- 李開敏、陳淑芬（2006）。〈受暴婦女的充權：社工復原力訓練及督導之整合模式〉。《應用心理研究》32，頁 183 - 206
- 呂季芳、郭俊巖（2017）。〈兒少保督導功能與新進社工員專業知能養成之研究〉。《台灣社區工作與社區研究學刊》，7（1），頁 69-112。
<https://www.airtilibrary.com/Publication/alDetailedMesh?DocID=P20111124002-201704-201706060010-201706060010-69-112>
- 吳富娟、陳志賢、溫雅惠（2012）。〈心理師與社工師跨專業合作經驗之研究〉。《現代桃花源學刊》，1，頁 33-52。
- 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。
- 沈慶鴻（2015）。〈社會工作者的去權及增強權能督導策略之研究：以婚暴社工督導為例〉。《社會政策與社會工作學刊》，19（1），頁 139-185。
[https://doi.org/10.6785/SPSW.201506_19\(1\).0004](https://doi.org/10.6785/SPSW.201506_19(1).0004)
- 宋麗玉（2008）。〈增強權能策略及方法：台灣本土經驗之探索〉，《社會政府與社會



工作學刊》，12（2）。頁 123-194。

社工督導專業平台（2016）。督導知識庫大數據：取自

https://www.sr.org.tw/knowledge_detail_112.htm

沈慶鴻、賴乃榕（2013）。〈從『社工』到『督導』：新手督導轉換之研究-以婚暴防治為例〉，《中華心理衛生學刊》26（2）。頁 215-248。

呂學榮（2007）。台灣公部門社工知覺之督導風格、充權感受與工作滿足感相關研究。〔碩士論文。國立臺灣大學〕臺灣博碩士論文知識加值系統。

林萬億（2012）。臺灣的社會福利：歷史與制度分析。臺北市：五南。

林萬億（2013）。當代社會工作：理論與方法（第三版）臺北市：五南。

林萬億（2010）。〈建構以家庭為中心、社區為基礎的社會福利服務體系〉。《社區發展季刊》，129。頁 20-51。

林萬億（2005）。〈1990 年代以來臺灣社會福利發展的回顧與展望〉。《社區發展季刊》，109，頁12-35。

林萬億（2023）〈社會安全網的跨體系 多機構分級分工架構〉。《社區發展季刊》，181，頁31-65。

施麗紅（2017）。〈社會工作督導關係探討〉，《社區發展季刊》，159。頁 369-384。

施教裕（1996）。社會工作人員在行政科層的權變角色。社會福利。122。頁 6-10。

施教裕（1996）。國內縣市政府社會工作人員角色定位之探討。社區發展季刊。69。頁 13-23。

陳怡仔、黃炤愷、李宜興（2022）。〈社區市集作為兒少資源網絡平臺——臺北市三個區域的案例分析〉。《社區發展季刊》，179，頁 198-210。

陳怡仔、黃源協（2015）。〈遠親或是近鄰？社區組織內外網絡對其服務績效的影響〉。《臺大社會工作學刊》，32，頁 1-31。

<https://doi.org/10.6171/ntuswr2015.32.01>

Brown, A. and Bourne, I.（原著），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》。臺北市：學富文化。
- 翁慧圓（2006）。〈兒童福利專業資源網絡之探討〉，《社區發展季刊》，115，頁173-185。
- 鈕文英（2019）。質性研究方法與論文寫作。台北：雙葉。
- 高淑清（2008）質性研究的18堂課：首航初探之旅。高雄市：麗文文化。
- 陳向明（2002）社會科學的質性研究。臺北市：五南。
- 陳敏雪（1996）。臺北市社會局社會福利服務中心社會工作實施之發展：基變觀點（radical perspective）之分析。〔碩士論文。國立臺灣大學〕臺灣博碩士論文知識加值系統。
- 徐震、趙碧華（1996）。〈論臺灣近年來社會福利政治化與社會工作專業化之衝突性〉。《社區發展季刊》，73，頁114-124。
- 許雅惠、張英陣（2016）。〈風險管理下的社會工作督導〉。《社會政策與社會工作學刊》，20（2），頁1-41。
- 許憶真、高涓娟、周培仙（2018）。〈向左走、向右走：我的督導關係〉。《台灣社會工作督導學刊》，頁27-56。
- 莫藜藜（2022）。有效的督導策略。於財團法人臺灣兒童暨家庭扶助基金會編印，社會工作督導實施方式之理論與實務。頁27-46。
- 張秀玉（2020）。〈早期療育外聘督導之實踐與反思：反思學習模式的督導取向〉。《早期療育研究學刊》，2（1），21-36。
- 游美貴（2020）。〈心理衛生社工發展跨機構協同合作與提供整合性服務〉。《社區發展季刊》，172，165-176。
- 游美貴、鄭麗珍（2018）社會工作督導概論。游美貴主編，社會工作督導理論與實務工作手冊。頁3-26。臺北市：雙葉。
- 游美貴、廖明鈺（2021）。〈建構保護性社會工作實務督導指標之初探研究〉。《社



會政策與社會工作學刊》，25（1），1-48。

黃光國（1988）。中國人的權力遊戲。臺北市：巨流。

黃淑惠、林沂儒（2015）。〈社區資源網絡建構〉，《家庭福利服務中心工作指引手冊》，頁 55- 65。

黃炤愷、陳怡仔（2019）。〈泰雅族傳統與基督信仰交織下的日常照顧：台中市和平區大安溪沿線的初探〉。《中華心理衛生學刊》，32（2），183-208。

黃源協（2011）。《社會工作管理》（二版）。台北：雙葉。

黃源協（2008）。社會工作管理。台北：揚智出版社。

黃明玉、郭俊巖（2009）。〈兒童保護社會工作實務之督導制度研究〉。《大葉大學通識教育學報》，（3），63-83。

<https://www.airtilibrary.com/Publication/alDetailedMesh?DocID=20713673-200905-200907270096-200907270096-63-83>

彭淑華等（2015）。《家庭福利服務中心工作指引手冊》。臺北：衛生福利部社會及家庭署。

彭淑華（2016）。《家庭福利服務中心年度績效評核計畫》。衛生福利部社會及家庭署委託。

彭淑華（2017）。〈家庭福利服務中心年度績效評核之分析〉，《社區發展季刊》159。頁 45-64。

趙善如、彭淑華（2018）。〈社福中心督導機制〉，《社區發展季刊》172。頁 255-267。

彭淑華、趙善如、張淑慧（2017）。《106 年家庭福利服務中心團隊輔導計畫》。衛生福利部社會及家庭署委託。

廖榮利（1991）社會工作管理。初版。台北：三民。

臺灣公民對話協會（2021）。1 個家庭 8 個單位在服務，跨專業的網絡合作如何可能？社會工作超前部署（下）：取自



<https://rightplus.org/2021/12/01/moneytrainer-2/>

彭泗清 (1993)。中國人“做人”的概念分析。本土心理學研究, (2), 277-313。

doi:10.6254/1993.2.277

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。

鄭麗珍 (2008)。〈個案管理〉,《家庭支持服務》第 7 章。頁 177-203。臺北：國立空中大學。

鄭麗珍 (2011)。〈家庭社會工作〉,《社會工作與臺灣社會》第 11 章。頁 330-362。臺北：巨流圖書。

鄭麗珍 (2010)。〈社會工作人員在災變事件中的角色〉,《社區發展季刊》131。頁 72-83。

鄭麗珍 (2018)。《107 年度強化社會安全網輔導團計畫》。衛福部委託方案。

鄭麗珍 (2020)。〈以個案評估為基礎的資源管理和跨網絡合作〉,《社區發展季刊》172。頁 8-26。

謝秀芬 (2011)。〈家庭社會工作的工作方法〉,《家庭社會工作》第 6 章。頁 163-198。臺北：雙葉書廊。

劉玉鈴 (2014)。〈正向觀點的社工督導關係－以保護性業務為例〉。《臺灣社會工作學刊》, (13), 101+103-126。

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》, 57-75。

衛生福利部 (2018)。衛生福利部組織法：取自

<https://mohwlaw.mohw.gov.tw/FLAW/FLAWDAT0202.aspx?lsid=FL070575>

衛生福利部社會及家庭署 (2018)。106 年度中央對直轄市、縣(市)執行社會福利績效考核報告：取自

<https://www.sfaa.gov.tw/SFAA/Pages/Detail.aspx?nodeid=65and pid=7091>

衛生福利部 (2020)。保護性社工督導專業職能訓練計畫保護性社工督導進階訓



練課程。

衛生福利部 (2021)。《強化社會安全網第二期計畫 (核定本)》。

衛生福利部 (2023)。《113 年年社福績效考核實施計畫》。

潘淑滿 (2003)。質性研究：理論與應該。臺北：心理。

鍾武中 (2022)。(理想的督導活動與效用評估－社福組織工作者觀點)。《臺灣社區工作與社區研究學刊》，12 (1)，47-107。

<https://doi.org/10.53106/222372402022041201002>

韓麗年、游美貴 (2019)。<〈尋找消權與充權的距離：醫務社會工作者於督導過程充權經驗之研究〉。《社會政策與社會工作學刊》，23 (2)，91-136。

[https://doi.org/10.6785/SPSW.201912_23\(2\).0003](https://doi.org/10.6785/SPSW.201912_23(2).0003)

顏鳳茹 (1996)。督導行為與受督導者滿意度之探究－以臺灣地區一般綜合醫院為例。〔碩士論文。東吳大學〕臺灣博碩士論文知識加值系統。

簡慧娟、吳建昇、蔡惠怡 (2019)。<〈強化社會安全網如何發掘與服務社區中的脆弱家庭〉，《社區發展季刊》165。頁 30-41。

簡春安、鄒平儀 (2016)。《社會工作研究法》(二版)。台北：巨流。

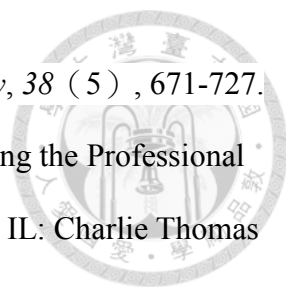
羅鼎程 (2016)。<〈社會工作倫理 VS 華人關說文化-以保護性社工社工緊急處遇為例〉，《社區發展季刊》156。頁 316-330。

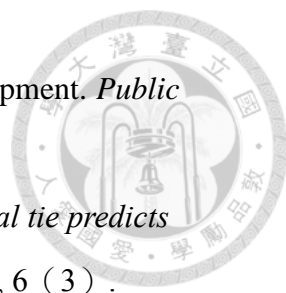
二、英文參考文獻

Allaire, Y. and Firsirotu, M. (1984) . 'Theories of organizational culture', *Organisation Studie*, 5,194-226.

Baumgartner, J., Burnett, L., Dicarlo, C. F., and Buchanan, T. (2012) . An inquiry of children's social support networks using eco-maps. *Child Youth Care Forum*, 41 (4) , pp. 357-369.

Blase, J., and Blase, J. (2002) . The dark side of leadership: Teacher perspectives of

- 
- principal mistreatment. *Educational Administration Quarterly*, 38 (5) , 671-727.
- Ballew, J. R. and Mink, G. (1996) . Case Management: Developing the Professional Skills Need for Work with Multiproblem Clients. Springfield, IL: Charlie Thomas Publisher.
- Bogdan, R. C., and Biklen, S. K. (1982) . Qualitative research for education: *An introduction to theory and methods*. Boston: Allyn and Bacon.
- Brown, A and Brune, I. (1996) .*The Social Work Supervisor: Supervision in Community, Day Care, and Residential Settings*. Philadelphia,PA: Open University.
- Bronstein, L. R. (2003) . A model for interdisciplinary collaboration. *Social work*,48 (3) , 297-306.
- Borgatti, S. P. and Halgin, D. S. (2011) . On Network Theory, *Organization Science*, 22 (5) , pp. 1168-1181.
- Collins, D., Jordan, C., and Coleman, H., (2013) . An Introduction to Family Social Work, 4th edition. Belmont, CA: Brooks/Cole.
- Connolly, M., Healey, L., and Humphreys. (2017) The Collaborative Practice Framework for Child Protection and Specialist Domestic and Family Violence Services: Key findings and future directions, *ANROWS Compass: Research to policy and practice*, 3
- Franks, T. (1989) . Bureaucracy, organization culture and development. *Public Administration and Development*, 9 (4) , 357-368.
- Chu, W. C., and Tsui, M. S. (2008) . The nature of practice wisdom in social work revisited. *International Social Work*, 51 (1) , 47-54.
- Cousins, C. (2004) , Becoming a social work supervisor:A significant role transition *Australian Social Wrok*, 57 (2) , 175-185.
- Graham, J. R. and Barter, K. (1999) . Collaboration: A social work practice method. *Families in Society: The Journal of Contemporary Human Services*, 80 (1) , pp. 6-13.

- 
- Franks, T. (1989) . Bureaucracy, organization culture and development. *Public Administration and Development*, 9 (4) , 357-368.
- Harrison, F., Sciberras, J. and James, R. (2011) . *Strength of social tie predicts cooperative investment in a human social network*. PLoS ONE, 6 (3) .
- Handy, C. B. (1983) . *Understanding Organisations*. Penguin, England.
- Hawkins, and Shohet, R. (1989) . *Supervision in the helping professions : an individual, group, and organizational approach / Peter Hawkins and Robin Shohet*. Open University Press.
- Humphreys, C., Healey, L., Kirkwood, D. & Nicholson, D. (2018). ‘Children Living with Domestic Violence: A Differential Response through Multi-agency Collaboration’, *Australian Social Work*
- 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.
- Inglehart, R., and Carballo, M. (1997) . Does Latin America Exist ? (And is There a Confucian Culture ?) : A Global Analysis of Cross-Cultural Differences1. *PS: Political Science and Politics*, 30 (1) , 34-47.
- Kadushin, A. (1992) . *Supervision in Social Work (3rd edn)* . New York: Columbia University Press.
- Kuzel, A. J. (1992) . Sampling in qualitative inquiry. In B. F. Crabtree and W. L. Miller (Eds.) , *Doing qualitative research* (pp. 31–44) . Sage Publications, Inc.
- Lin, N. (1999) . Building a Network Theory of Social Capital, *Connections*, 22 (1) .
- Lewis, W. (1988) . A Supervision Model for Pubic Agencies. *The Clinical Supervisor*, 6 (2) , 85-91.
- Lewis, S. (1988) . Therole of Self-awareness in Social Work Supervision. *Austrian Social Worker*, 40 (2) , pp. 19-24.

Leung, K. K. P. (2012) An exploration of the use of power in social work supervisory relationships in Hong Kong. *Journal of Social Work Practice*, 26 (2) : 151-162.

Lincoln, Y. S., and Guba, E. G. (1985) . *Naturalistic inquiry*. Beverly Hills, CA: Sage.

Marshall, B., Cardon, P., Poddar, A., and Fontenot, R. (2013) . Does sample size matter in qualitative research ? : A review of qualitative interviews in IS research. *Journal of computer information systems*, 54 (1) , 11-22.

Munson, C.E. (2002) . *Handbook of Clinical Social Work Supervision*. 3rd ed. N.Y. : The Haworth Social Work Practice Press.

Nye Jr, J. S., Júnior, J. S. N., Zelikow, P. D., and King, D. C. (Eds.) . (1997) . *Why people don't trust government*. Harvard University Press.

Ogbonnaya, I. N. and Keeney, A. J. (2018) . A systematic review of the effectiveness of interagency and cross-system collaborations in the United States to improve child welfare outcomes, *Children and Youth Service Review*, 94, 225-245.

Parks, M. R. (1994) . Communicative competence and interpersonal control. *Handbook of Interpersonal Communication*, 2, 589-618.

Rothman, J. and Sager, J. S., (1998) . *Case Management: Integrating Individual and Community Practice*, Needham Heights, MA: Allyn and Bacon.

Ritchie, N., and Connolly, M. (1993) . Mentoring in Public Sector Management.- *Confronting Accountability and Control. Management Education and Development*, 24 (3) , 266-279.

Shulman, L. (1993) . *Interactional Supervision*, NASW Press.

Schein, E. H. (1985) . *Organisational Culture and Leadership*. Jossey-Bass, New York.

Sousa, L. and Rodrigues, S. (2012) . The collaborative professional towards empowering vulnerable families, *Journal of Social Work Practice*, 26 (4) , pp. 411-



425.

Sherman, W. R., and Wenocur, S. (1983) . Empowering public welfare workers through mutual support. *Social Work*, 28 (5) , 375-379.

Spitzberg, B. H., & Cupach, W. R. (1984) . Interpersonal communication competence. Beverly Hills, CA: Sage.

Tam, T. S., and Mong, L. P. (2005) . Job stress, perceived inequity and burnout among school social workers in Hong Kong. *International Social Work*, 48 (4) , 467-483.

Tsui, M., Ho, W., and Lam, C. (2005) The use of supervisory authority in Chinese cultural context, *Administration in Social Work*, 29 (4) :51-68.

Tsui. (2005) . *Social work supervision : contexts and concepts* / Ming-sum Tsui. SAGE Publications.

U.S. Department of Health and Human Services (2022) .Family –centered practice. Web

Address:<https://www.childwelfare.gov/topics/famcentered>

Walter, U. M. and Petr, C. G. (2000) . A template for family-centered interagency collaboration, *Families in Society: The Journal of Contemporary Human Services*, 81 (5) , pp. 494-503

Weinstein, J. and Whittington, C. and Leiba, T. (2003) . *Collaboration In Social Work Practice*. London :Jessica Kingsley Publishers

Wonnacott, J. (2012) . *Mastering social work supervision*. Philadelphia: Jessica Kingsley Publishers.

Wonnacott, J., (2012) Chapter 3: Authoritative supervisor, in *Mastering Social Work Supervision*, pp. 68-91.



國立臺灣大學
行為與社會科學研究倫理委員會

Research Ethics Committee
National Taiwan University
No. 1, Sec. 4, Roosevelt Rd., Taipei, Taiwan 10617, R.O.C
Phone: 3366-9956 Fax: 2362-9082

審查核可證明

核可日期：2023年5月19日

倫委會案號：202304HS015

核可證明有效期限：2023年5月19日起至2024年4月1日

計畫名稱：社安網計畫下社福中心社工督導網絡合作實踐經驗初探

校/院/系/計畫主持人：國立臺灣大學/社會科學院/社會工作學系/林沂儒 碩士生

計畫文件版本日期：【研究計畫書，2023年4月12日】、【知情同意書，2023年5月16日】

上述計畫業經2023年5月19日國立臺灣大學行為與社會科學研究倫理委員會同意，符合研究倫理規範。本委員會的運作符合本校行為與社會科學研究倫理準則與規範及政府相關法律規章。

本案需經研究經費補助單位核准同意後，該計畫始得執行。

計畫主持人最遲應於本核可證明到期前的6週，提出持續審查申請表，本案需經持續審查，方可繼續執行。在計畫執行期間，若有計畫變更或嚴重不良反應事件，計畫主持人須依國內及本校相關法令規定通報本委員會。

行為與社會科學研究倫理委員會主任委員 鄭麗珍

副主任委員 曹峰銘 代行

Ethical Review Approval
National Taiwan University

Date of approval: May 19, 2023

NTU-REC No.: 202304HS015

Validity of this approval: from May 19, 2023 to April 01, 2024

Title of protocol: A Preliminary Study of the Practical Experience of Social Worker Supervision Network Cooperation in Social Welfare Centers under the Social Safety Net Project

University/ College/ Department/ Principal Investigator : Department of Social Worker College of Social Science/National Taiwan University/ Master Student Lin Yi Ju

Version date of documents : 【Research Protocol, April 12, 2023】、【Informed Consent Form, May 16, 2023】

The protocol has been approved by Research Ethics Committee of National Taiwan University and has been classified as expedited on May 19, 2023. The committee is organized under, and operates in accordance with, Social and Behavioral Research Ethical Principles and Regulations of National Taiwan University and governmental laws and regulations.

Approval by funding agency is mandatory before project implementation.

Continuing Review Application should be submitted to Research Ethics Committee no later than six weeks before current approval expired. The investigator is required to report protocol amendment and Serious Adverse Events in accordance with the National Taiwan University and governmental laws and regulations.

Chairperson Li-Chen Cheng

Research Ethics Committee

Vice-chairperson *Jeng-Ming Tsao* Deputizing for



國立臺灣大學行為與社會科學研究倫理委員會 研究參與者知情同意書

歡迎您參與本研究！此份文件名為「研究參與者知情同意書」，它將詳述您本研究之相關資訊及您的權利。在研究開始進行及您簽署本同意書之前，研究主持人或研究人員會為您說明研究內容，並回答您的任何疑問。

研究計畫名稱 中文：社安網計畫下社福中心社工督導網絡合作實踐經驗初探 英文：A Preliminary Study on the Practical Experience of Social Worker Supervision Network Cooperation in Social Welfare Centers under the Social Safety Net Project
研究機構名稱：臺灣大學社會工作研究所 經費來源：無 研究計畫主持人：林沂儒 職稱：學生 研究計畫協同主持人：無 職稱：無 ※研究計畫聯絡人：林沂儒 電話：[REDACTED] 電子郵件：[REDACTED]
一、研究目的： 社安網計畫下社福中心社工督導觀點如何與網絡合作的實務經驗，研究目的探討社福中心社工督導網絡合作實踐經驗內容、實踐困境、挑戰及可能的因應。未來提供可能發展的網絡合作訓練或制度因應。
二、參與研究之條件與限制： (一) 研究參與者為社福中心社工督導，目前仍在職中，其擔任社福中心社工督導年資需滿 3 年（包含 3 年）以上條件為優先。 (二) 排除主持人工作所在地社福中心社工督導。
三、研究方法與程序： 本研究預計在 10 個月的時間內，將寫信及電話邀請 9 位社福中心社工督導參加本研究。以下是訪談進行的相關說明，請您先閱讀，若您有任何疑問或擔心，可主動提出與我討論確認：

同意書版本 2023/04/10/Version01



<p>(一) 我會嚴謹保密原則，在訪談過程中會將與您的對話內容保密，研究會使用編碼方式進行處理，不會出現辨識您身分之資料，您可放心分享經驗及意見。</p> <p>(二) 訪談過程大約 1.5 小時至 2 小時，為避免您所提供重要資訊有缺漏，將全程進行錄音。若過程中您感到不適可隨時暫停訪談或錄音，您有權利可以中途退出研究。我會尊重您的意願及決定，並由您決定評估是否繼續進行訪談。</p> <p>(三) 訪談結束後我將會盡快完成逐字稿件給您進行核對，文字檔中會以代碼表示受訪者，不會出現辨識您身分的資訊。倘您針對內容有所疑慮或不適合放入研究中請與我聯繫，我將會再與您進行討論並盡量配合您的要求。</p>
四、參與研究時之禁忌、限制及應以配合事項：無
五、研究潛在風險、發生率及救濟措施： <p>本研究問題觸及督導的經驗及歷程，不勉強受訪者談論社工督導歷程不想談論的內容，過程中將留意對受訪者造成心理影響，研究問題從一般性問題開始再循序漸進到研究主題及語言中性，避免研究者預設立場引導受訪者的回答。研究過程中有任何疑問，或認為權利受到影響、傷害，可直接與國立臺灣大學研究倫理中心聯絡，電話號碼為：(02)3366-9956、(02)3366-9980。</p>
六、研究效益與對研究參與者之益處： <p>本研究目的探討社福中心社工督導網絡合作的實踐經驗可能的因應及處理。此研究初探或許能提供社福中心社工督導，在網絡經營時一些參考基礎及發展運用，未來提供可能發展的網絡合作訓練或制度因應。接受訪談或中途退出者之社工督導皆將獲得參佰元禮卷。</p>
七、研究可能衍生的商業利益及其拓展應用之約定：無
八、研究材料保存期限、運用規劃及機密性： <p>(一) 本研究取得您的個人資訊，將以電子檔案存在密碼保護之電腦方式保護，保存期限至 2024 年 12 月 31 日，屆期時將以銷毀處理。</p> <p>(二) 研究計畫主持人將依法把任何可辨識您身分之紀錄與您個人隱私之資料視同機密處理，絕對不會公開。將來發表研究結果時，您的身份將被充分保密。凡簽署了知情同意書，即表示您同意各項原始紀錄可直接受監測者、稽核者、研究倫理委員會及主管機關檢閱，以確保研究過程與數據，符合相關法律和各種規範要求；上述人員承諾絕對維繫您身分之機密性。</p>
九、損害補償或保險： <p>(一) 本研究依計畫執行，若因參與本研究而發生心理損害，將停止訪談。除前述補償方式外，本研究不提供保險及補償。</p> <p>(二) 您簽署本知情同意書後，在法律上的任何權利不會因此受影響。</p>



十、研究之退出方式及處理：

您可自由決定是否參加本研究，研究過程中不需要任何理由，可隨時撤回同意或退出研究。如果您拒絕參加或退出，將不會引起任何不愉快，或影響日後研究計畫主持人對您的評價，更不會損及您的任何權利。若您決定撤回同意或退出研究，可透過停止訪談進行，計畫主持人將會停止訪談並刪除資料。研究計畫主持人或研究計畫贊助或監督單位，也可能於必要時中止該研究之進行。

十一、研究參與者權利：

- (一) 本研究已經過國立臺灣大學行為與社會科學研究倫理委員會審查，審查內容包含利益與風險評估、研究參與者照護及隱私保護等，並已獲得核准。委員會係依規範運作，並通過中央目的事業主管機構查核認證之審查組織。若您於研究過程中有任何疑問，或認為權利受到影響、傷害，可直接與國立臺灣大學研究倫理中心聯絡，電話號碼為：(02)3366-9956、(02)3366-9980。
- (二) 研究計畫主持人或研究人員已經妥善地向您說明了研究內容與相關資訊，並告知可能影響您參與研究意願的所有資訊。若您有任何疑問，可向研究人員詢問，研究人員亦須具實回答。
- (三) 研究計畫主持人已將您簽署之一式兩份同意書其中一份交給您留存。

十二、研究計畫主持人/研究人員簽名

研究計畫主持人或研究人員已詳細解釋有關本研究計畫中上述研究方法的性質與目的，以及可能產生的危險與利益。

研究人員簽名：

日期： 年 月 日

十三、研究參與者簽名同意

本人已詳細瞭解上述研究方法及其可能的益處與風險，有關本研究計畫的疑問，已獲得詳細說明與解釋。本人同意成為本研究計畫的自願研究參與者。

研究參與者簽名：

日期： 年 月 日

附錄三

訪談大綱



一、基本資料：

1. 工作總年資：社福中心社工督導年資：
2. 倘若有其他工作經驗，請問是哪方面的社會工作領域內容？轉換原因何？
3. 在您所處的縣市裡，社福中心業務的主責單位是哪一科？

二、請問您所在之縣市政府單位，目前是如何督導社工執行社安網業務？社工進行網絡合作時有何實踐困難？督導社工進行網絡合作實務執行挑戰，有何因應策略，可否案例說明？

三、請您先回想實踐的網絡溝通及合作時，網絡合作的重點是甚麼？整個服務的工作目標為何？是否可以案例說明整個網絡合作服務模式的安排？

四、承上題，當服務對象需要跨專業網絡或地方網絡共同協同服務，當遇到不願意配合的網絡單位情境時，有那些案例情境？您認為有哪些挑戰或困境？

五、請問在網絡合作時，倘若遭遇到困難，會如何因應及處理？

六、請問您在處理這類案件時會如何評估？是否可以舉例說明？合作案件都會有固定的處理方式嗎？是否可以有些案例說明？

七、針對網絡合作實務，有無建議之部分？

1. 針對在服務體系方面，例如中央、地方或社福中心的環節方面？
2. 在社工督導訓練或社工訓練方面？

八、除剛剛訪談過程中所談，有沒有甚麼是您還想與我們分享的？