

## 督導在社會工作實務之應用： 以毒癮治療者社工處遇方案為例

張玲如\*、邱琬瑜\*\*

### 摘要

本文以作者擔任「毒癮治療者社工處遇方案」之督導期間所實施督導的機制、整理與社工員督導之過程所討論之議題內容、蒐集社工員對督導之滿意度調查分析，來介紹督導在社會工作實務之運用。瞭解督導在毒癮者社區處遇實務中所發揮的角色功能及發展中的毒癮者社工外展服務所需要的督導協助，最後提出社會工作實務中督導的重要性，尤其對多數社工資歷不深、薪資結構低落、工作穩定性不足、面對多重而複雜個案群的社會工作實施方案之社會工作者，建構內部專職督導協助其行政、教育功能、外部客觀超然之外聘督導協助其教育及支持功能，對社會工作實務之專業發展確為重要。

**關鍵字：**督導、毒癮治療者、社工處遇方案

通訊作者

張玲如：大仁科技大學社會工作系副教授

Clr0606@tajen.edu.tw

邱琬瑜：英國杜倫大學社會工作學院博士

# **Supervision in the Application of Social Work Practice In the Example of Social Work Treatment Program for Drug Addicts**

Ling-Ru Chang\* Wan-Yu Chiu\*\*

## **Abstract**

The article aims to introduce the application of supervision framework for social work practice, in the context when the author was undertaking the role of supervisor for drug addicts' social work treatment program. During this period, the author observed the supervision mechanism of the program, compiled various discussion contents during the supervision process with social workers and collected result with respect to social worker's satisfaction in the program. There is manifold significance in understanding the role and function of supervision in the practice of social work treatment for drug addicts. Namely, supervisory cooperation is much needed for work-in-progress social work extensional service for drug addicts, and the significance of supervision is furthermore escalated to social work practice in general, especially for the majority of social work professionals who possess limited practical experience, enjoy the lower end of the compensation range and face much career instability and social work implementation programs with multi-layers and considerable complexity. The article concludes that, for the occupational development of social work practice, it is indeed very important to internally designate full time supervision to assist the administrative and educational functions for social workers, and externally deploy independent supervision to supplement the training and supportive functions for social workers.

**Keywords: supervision, drug addicts, social work treatment program**

## 壹、前言

社會工作開宗明義：社會工作助人專業是一門科學、亦是一門藝術，它是一門應用科學。社會工作素為適應過渡時期的社會問題所需要，而社會的變遷使人際和社會問題一直在改變。在慈善組織會社運動階段尚未形成專業之前，它是在一種不知其中學問與道理下，由「師-徒」式傳授的活動中，將助人的技術傳授下來；20世紀的社會工作以大學院校的專業教育型態發展，開始強調由受過專業教育的工作者傳遞知識與技術給未受過訓練者（李增祿，2009）。專業教育之特性在於科學原則之藝術化運用及專業倫理意識的培養，督導的實施是促進這兩項目標達成的重要過程。

在當前多元文化的複雜社會，個案的問題顯然非單一的機構能夠協助，社會工作者要能提供適合問題需要的服務，需靠嚴密的督導制度始能勝任愉快；社會工作常透過機構服務個案，機構往往需要建立科層結構才能有效運作，在一個複雜的組織中，不同人的工作須協調與整合，因此有效的督導制度是必要的（黃源協，2010；Peter,H & Robin.P 原著,王文秀等合譯，2003）。透過督導方式，把社會工作知識與技術從訓練有素的工作者傳授給新進的工作者或學生；定期和持續的督導程序，傳授專業服務的知識與技術，以增進受督導者之專業技巧並確保個案服務的品質及維護機構之責信。

學校訓練無法為學生因應瞬息萬變的職場任務做好準備，督導正是跨越教育與實務落差的橋樑（Munson, 2002）。透過督導，聚焦在組織政策與規則的正確、有效和執行適切性的行政督導；目標在如何讓社會工作者具備完成工作的必要價值、知識相關技巧的教育督導功能及提高社會工作者的工作滿足感與士氣的支持性功能（Kadushin & Harkness；2002）。在督導的互動過程中，協助社會工作者解答有關服務對象、工作人員本身或與機構互動時產生之疑慮，補足工作者之專業知能，支持其度過工作瓶頸，整理出工作之優先緩急次序等，以確保服務品質。經由督導之行政、教育及支持功能三者的重疊發揮，讓社會工作者在職場能適應良好。督導，不只是指導社會工作者，還要鼓舞使其有所感動，督導者最重要的工作是傳承自己對社會工作之使命與願景的熱情給受督導者，此不僅是專業的實踐，更是道德之實踐。

「毒癮治療者社工處遇方案」是由臺南地方法院檢察署、前臺南縣政府及更生保護會臺南分會於民 98 年所合作的一個小型計畫，嘗試對於毒癮者提供社工處遇之外展性服務，深入毒癮者之生活領域，給予其身心、家庭、社會生活、就業轉介等多元的協助。希望藉由社工之陪伴、協助，提升毒癮治療者參與美沙冬替代療法之持續性，增加毒癮治療者社會生活功能，重新建構毒癮治療者較完整的社會支持網絡，強化毒癮者家庭功能。作者於 2009 年 8 月，在此方案亟需一個有經驗之督導者、基於社會工作在初與司法體系合作毒癮之社區外展服務--「不能失敗」之使命、與對專業社會工作之「熱情」而擔任此方案之專案督導。本方案之執行成效，已多次由方案合作單位舉辦之成果研討會行銷推廣，本文之目的，主要藉由作者參與「毒癮治療者社工處遇方案」之督導歷程，提出毒癮治療者社區處遇之社工實務督導內涵、討論與建議，讓臺灣之社會工作督導實務經驗累積、並希利於社會工作實務之專業發展。

## 貳、毒癮治療者社工處遇方案督導機制

毒癮治療者社工處遇方案配置有 2 名社會工作人員負責方案業務之執行，專案督導平日透過雲端系統對社工之各項記錄督評、每月 2 次至據點督導社工員，每 3 個月在跨單位組成的管理小組所召開的聯繫會報平台報告每季業務執行狀況，並透過此平台，溝通協調各單位可以使力、協助解決社工執行面所遇到的困難。

社工員在據點，透過平日與美沙冬替代療法之毒癮者非正式會談機會與之建立關係，經由個案填妥服務同意書後進入個案管理系統，社工員便開始展開一系列之訪視、電訪與轉介等個案工作，評估案主的社會心理狀態、瞭解案主之能力及改變的可能性與案主家庭功能及支持程度，由社工員擬定個別服務計畫，提供毒癮者家庭支持、職業訓練、就業輔導、經濟扶助、情緒支持、自我成長、健康照顧、人際關係、居住安置與社會福利等服務項目，協助毒癮者擁有正常的社會生活，以降低其對毒品的依賴，並透過家屬等非正式資源的連結，促進家屬對毒癮者以及家屬間的良好溝通與互動，強化毒癮者在家庭和社會中的角色功能。

為提供有效的個案預估、處遇、評估與追蹤工作，減少處遇之不當情形，

毒癮治療者社工處遇方案以雲端建立個案管理系統，由專案督導透過網站，於每位個案工作記錄簽核督導意見，於每月 2 次的督導過程中掌握方案之執行進度並給予社工教育及情緒上之支持。管理小組成員亦可透過網站溝通意見。每季連繫會報，由專案督導指導社工員報告內容，包括社會工作直接與間接服務、個案用藥量狀況、毒癮者之服務滿意度調查和志願服務工作等，以利小組成員進行問題討論與意見表達，有利強化資源之整合、開發，發展外部聯盟之平台。

本方案之專案督導職責督導社工員之工作內容與協助其解決工作問題，批閱個案紀錄、工作日誌、社會工作報表、計畫及報告等。故筆者先透過社工員之督導需求調查，了解並掌握社工員之督導需求，填寫督導滿意度調查表以做為督導過程中議題討論之參考及依社工員之實際需求彈性調整。所採取之督導模式，有直接的個別及團體督導、間接的透過雲端個案管理系統批閱個案記錄及利用 e-mail 網路諮詢指導。督導目標在增進社工員之服務品質、提升社工員之專業知能與專業認同，使其獲得專業成長，並協助社工員之自我覺察、處理工作中之疑慮、給其工作挫折之情緒支持，期能促進社工員之自我成長，協助其依方案計畫之期程達成服務目標。

### 參、毒癮治療者社工處遇方案督導之議題及內涵

在多元而複雜的當代社會，社會工作所處理的個案，大多是鉅視社會問題下諸多問題的糾葛，毒癮者面臨的問題除本身意志力、更是受其所處生態環境及其彼此間之交互影響。建立一個接納、支持的友善環境、協助毒癮者在其社區生活適應良好，正是毒癮治療者社工處遇方案社工員之主要工作。以目前台灣社會之氛圍，此任務對方案之社工員還真是一大挑戰，除須對毒癮者特性有充分瞭解外，對其家庭動態及關係促進、毒癮戒治及相關法規等專業知能都須要清楚瞭解，尤其是對社區資源的組織、連結及開發更須掌握，如此才能協助毒癮者在其家庭得到支持、就業、就醫維持穩定、社區生活適應，重新建立其新人生新生活。這是項艱鉅的工作任務，大多時候它是需要耗費大量心力於知識、情感和體力，因而社工員是亟需督導給予專業上之教育及情緒上之支持，在跨組織、多單位上級的行政程序上亦須給予指導。

筆者自 2009 年 8 月至 2011 年 4 月擔任毒癮治療者社工處遇方案之專案督導及後續 3 個月義務之方案成果報告指導。期間，藉由每個月 2 次、每次

3-4 小時的個別及團體督導，請社工員報告工作進度與實施困境、提供案例討論及社工疑難問題。經由討論，引導社工員深入瞭解有關情況和思考問題解決的有效途徑，再給予建議或指導。督導過程通常以啟發方式引導社工員思考，並以鼓勵、經驗分享、角色扮演、示範及講解，以增進社工員之專業技能、自我察覺與專業認同並掌握方案之進度及目標之達成，提升其工作士氣。整理督導過程中的議題及內涵，依個案工作、家屬團體、訪視會談、資源連結、志工管理、個案管理等，重點分述摘要如下，其中督導角色之教育、支持及行政功能交疊並用：

## 一、個案工作

個案工作是社會工作助人專業最重要且最基礎的直接服務方法，由機構轉介、社工主動發掘或個案主動求助等來源，社工開始進行資料蒐集、預估，提出處置計畫、執行計畫（處遇）、監測、結案到追蹤的整個服務流程議題。

### （一）社工專業關係建立

1. 個案與社工之專業關係建立是工作執行順暢重要之關鍵，個案對社工之信任度尚不足，致使社工員沒有使力點。社工亦要避免個案利用社工員之關心作為用藥脫罪之可能。如何拿捏社工之專業角色，讓案主認清社工員之主要協助是在其戒治過程中的陪伴與生活適應之處遇。
2. 案主與案家願意改變的程度並非是社工員所能掌控，盡力而為當然是社工之基本職責，但不要把個案及案家之「行為改變責任」全放在自己身上。如何做個有影響力的社工，個案由認知、態度到行為的改變是一條漫長、艱辛的歷程，也是助人者在此過程中須不斷反思、檢討與精進之處。

### （二）辨識問題

1. 案主對找工作的積極性，必須判斷案主是否真的想找工作或者純粹只是口頭說說而已。
2. 試著與案主討論戒癮當中所遇到最大的阻力和助力。
3. 個案之司法問題，由事件討論中讓案主學習並建立新概念非常重要，社工員宜適當提出，與案主討論並思考其中的體驗和想法。讓案主從事件中得到教訓是其重要的學習。

### (三) 確認需求

- 1.和案主討論目前有什麼希望？想改變什麼？案主一整天的時間生活作息評估很重要，若空檔時間太多，會容易注意到身體的不舒適感，與案主討論，找尋案主願花長時間專注的事物，妥善規劃，或許可以改善其對藥物的依賴。
- 2.設計「服務滿意調查表」，除可以瞭解個案的需求，再可讓社工員清楚據點的工作還有哪些需要改進。
- 3.協助個案時盡量讓個案自己主動提出其欲尋求協助之需求問題，不需要在不清楚個案需求的情況下一直主動提供協助，這樣反倒會帶給個案壓力造成反效果。另外在協助的時效上也須注意，不能夠拖太久，否則無法取信個案、造成關係破壞。
- 4.目前個案主要的輔導重點應加強在家庭的部份，可藉由問卷的方式來瞭解案家的服務需求，問卷文字應白話口語些。

### (四) 優勢觀點應用

優勢觀點是對於病理觀點的反動，以及對於問題解決學派的修正，其對人抱持正向觀點，並肯定每個人的改變潛能及其優勢可被發掘和運用。終極目標強調「人之復元」，即找到自己並建立滿意、具品質、有意義的生活（宋麗玉、施教裕，2009）。此觀點應用在毒癮者之協助有其重要意義。

- 1.優勢觀點之處遇方式、內容及運用在個案的方法討論。
- 2.在案主介意的身份標籤中，僅能多些時間傾聽、給予支持，誠懇的面對，讓案主瞭解社會的現實面，多使用優點模式，在傾聽之中發掘案主優勢與成功經驗，讓案主得到認同、支持並擴大，與之討論其「希望花田」，擬定其復元計畫，有系統的協助案主讓他築夢踏實。

### (五) 案主增權

- 1.針對沒有動力、動機的個案討論，如何激發其希望。藉由發掘個案的優點來將其劣勢轉換為優勢，切入問題的角度不同、所看到的也會有所不同。
- 2.「希望花田」是評估的好工具，藉由案主的「想望」來尋求案主可能想做卻不曾試做的事；可蒐集過去案主的成功經驗，不僅可以作為突破目前困境的依據，也可藉此機會激勵案主、增強案主的權能。
- 3.案主在工作的尋求過程中必須學習自我負責，社工是「work with」，非「work for」，否則容易造成案主之依賴與推卸。社工員在處遇過程中，

持續給予案主關心、支持和鼓勵，激發其工作行動力。

4. 藉由與個案會談的過程中試著瞭解案主未來的計畫是什麼？案主的期待是什麼？透過與社工員之討論使其對人生能有新的看法，試著與案主訂立短、中、長期目標，表達社工員希望能夠陪著案主一起去達成。

#### （六）澄清技巧運用

對於抗拒社工的案主可以誠懇的態度再一次澄清社工的立場，真誠希望其在日常生活中、家庭人際關係、工作等...各方面可以過得更好，但無須一直談及藥物部分，因為在各面向的微小改變皆可能影響案主對藥物的依賴，社工員須盡可能的接觸案主，讓案主熟悉你的存在，才會有目標、有進展。

#### （七）問題解決能力訓練

1. 案主可以找適當時機與案兄談論有關父親的事，適時表達自己的想法。有關地下錢莊的事，社工員不宜介入太多，以討論協助可能的解決途徑。
2. 個案對於大眾所投射的眼光都較為敏感，社工員應正向鼓勵個案，在信任關係建立良好之後，可適時與之討論，促進現實感及行為之改變。
3. 社工員協助個案的方式盡量是促使其進步、增強其能力。告知、提供其資源之資訊、符合條件所須之證件及申辦流程等，鼓勵個案有能力去處理，所以評估個案的能力、教育程度等就顯得很重要，必須拿捏得宜，而社工員須清楚掌握個案申請狀況，追蹤瞭解其資源應用處理進度。

#### （八）自我肯定

1. 訪談個案，影響他們繼續使用美沙冬的原因或動力是什麼；戒治成功的個案，瞭解其成功的因素為何。
2. 陪伴案主的過程中，加強案主的戒癮動機，給予轉介的案主持續工作的動力。
3. 認同並肯定案主獨自照顧案父的孝心，以及願意向案朋友伸出援手的義氣，增強案主自信。

#### （九）資源轉介

轉介個案至就業服務站前必須仔細評估個案的工作能力、工作經歷以及背景等，媒合的成功率較能提高。



## （十）案主自決

1. 開案時與案主簽定服務同意書，說明社工陪伴角色及強調案主在過程中之權利與義務。
2. 個案若不願意說也不要勉強，尊重案主的想法及顧慮，專業夥伴關係建立後才能深入獲得社工所要之資訊。

（十一）**客觀立場**：在個案主動要求社工員證明其平日生活及工作時，誠懇表工作員客觀公正立場及協助戒毒與社會生活適應之誠意，但注意不要被案主操控，喪失客觀立場。

## （十二）環境調整

個案在戒癮階段宜遠離複雜環境，應該鼓勵案主接觸正向單純的工作與環境，個案在賭場擔任司機，此工作環境較為不宜，社工員應積極協助脫離。

## （十三）專業彈性

與個案互動的專業關係中，不應有金錢借貸，但也必須斟酌情況而定、拿捏適宜，如服用美沙冬的調劑費用僅十元，若因一時忘記或臨時狀況發生，社工員可以給予協助，才不致於不近乎人情，中斷專業信任關係。

## （十四）同理心運用

1. 個案工作不是一味的給予資源、關懷，必須視個案狀況調整。感同身受，善用同理心，站在其立場去想、去感受，才有辦法真正的溝通，從聊天中發現問題，影響人於無形。
2. 試著同理案父並肯定其對案主的付出。說明父子關係「推及拉」原理與溝通的藝術，社工員可以試著與案父以父子角色互換扮演，讓案父瞭解案主可能之想法。建立與案主之專業夥伴關係，勿陷入讓案主覺得社工員與案父是站在同一陣線，讓社工員成為另一個權威、壓迫而讓案主逃避的對象。
3. 同理、肯定案主照顧案父之辛勞，持續給予支持鼓勵，與案主討論金錢運用與管理，建立正向行為。
4. 同理案妻情緒，給予案妻情緒支持，同理案妻對案主的關懷與付出之艱辛，並試著讓案妻瞭解毒癮者特性，與之討論案主可能違法之必要時的

協助。增加家屬訪視工作，與家屬討論問題解決之可能方法。

- 5.同理案父，持續給予情緒支持並試著建立案主與案父間的良好循環溝通模式。社工員可試著與案主建立專業夥伴關係，影響案主建立正向態度及行為。社工員並可透過家屬聯合會談，當父子之間的觸媒，促進雙方溝通以改善親子關係。

### **(十五) 強化家庭支持系統**

- 1.本方案工作是以案主為中心、家庭為整體的個案工作。家屬部分，必須從會談中抓出主要助力資源，不見得是個案的直系血親或配偶，只要是互動頻繁和支持度高的，都是家屬工作的重心。
- 2.方案目標是要建立家屬成為案主有力之支持，所以與家人的聯繫有其必要，透過協助家庭問題之解決，亦可促進家屬與個案的關係，重要的是社工成為個案與家屬之溝通橋樑，讓家屬成為其有力的支持力量。
- 3.試著讓家屬瞭解，用什麼方式可以使家人彼此有更好的溝通，也讓案主瞭解父母的擔心是什麼。讓案主瞭解父母對待案主方式其背後的關懷為何，父母年紀大要改變困難，所以思考在父母嘮叨時要用什麼方式去應對。讓案父母與案主一起會談，家庭會談回去後所做的家庭作業，在下次會談時討論並探討做不到的原因是什麼，再提改進策略。
- 4.強化案主對家庭之正向行為並加強其對家庭責任，社工員宜密集給予案主持續的關懷，家訪時請家屬多注意案主行蹤安全，持續協助案主討論經濟問題解決策略。

### **(十六) 發展宗教支持系統：**

鼓勵增強案主願意去寺廟協助打掃，使宗教成為案主的心靈寄託。尊重案主宗教信仰，社工員要對每一種宗教之教義多少涉獵，以利以個案之宗教信仰鼓勵其正向之改變。

### **(十七) 建立職場支持系統**

- 1.必須跟個案說明職場倫理，案主既然在工廠工作就必須遵守職場的相關規則，增強其珍惜得來不易的工作機會。
- 2.請老闆多予觀察了解個案在工作時之狀況。多給予鼓勵強化改變動機，並珍惜得之不易的工作機會。

(十八) **案主知會**：帶領其他機構人員去案家訪視時必須事先告知案主，以避機構如有宗教色彩會引起案主之誤解，如果能預先與它機構人員或志工做好訪視注意事項之溝通，就能避免不適當的情形發生。

(十九) **案主權益**：正式錄用時需要訂立契約，讓勞、資雙方皆有保障，也讓案有所自約，亦讓個案瞭解自己的所作所為連帶影響資方對其他更生人的觀感。

(二十) **會談空間**：個案工作之進行，適宜的會談空間很重要。會談空間應避干擾，目前之會談空間常受干擾，試移到 3 樓會議室，試行之會談效果，若真不行再向上層反應，爭取適當空間。

## 二、家屬團體

家屬是毒癮者最重要的支持力量，藉由家屬團體的協助，讓家屬經由專業社工的引導，在團體中能得到負面情緒之抒解，改變其對毒癮者之認知、態度及行為，進而促其對毒癮者有較正向的溝通回應，且家屬間能彼此獲得支持，形成自助團體。

### (一) 家屬團體的規劃與運用

- 1.釐清目前社工處遇方向，先以個案工作為主，推至毒癮者團體工作、家屬團體工作，團體過程可發現更多個案狀況，藉由團體動力及影響促進個案改變。團體工作、個案工作是相輔相成，兩種方法並用更能產生工作效能。
- 2.家屬團體是很重要的之後工作，試著將家屬這一區塊做好，對於方案的推行是相當有助益的。
- 3.個案為什麼再入獄的分析，可藉此瞭解其再犯之因素指標，已經入的個案，視情況而定，不一定要結案，可以持續關心其家屬，將其做為未來家屬支持團體的重要成員。
- 4.與社會處合作的家屬團體，期盼能有 8 到 10 個家屬成員，設計一期為 6-8 次的團體，從中瞭解案家的心路歷程、給與情緒支持、讓家屬認識藥癮者特性並知道如何與之相處、促進家庭關係、提供社會資源應用、協助面對問題處理等議題，讓家屬能紓解情緒並成為藥癮者之有力支持。

## (二) 家屬團體的執行技巧

1. 要能夠讓一個人有所改變，促發其想改變的心理。戒毒相關影片當中所能引發的啟示，可以帶進團體，給家屬和毒癮者觀賞後，彼此所討論的觀點也許會有所不同。
2. 電話或訪視時，鼓勵家屬參加家屬團體，說明家屬團體主要目的在協助家屬，除了家屬共同希望孩子做改變之外，大家都會遇到相同的問題，在社工協助下大家藉由團體一起來探討、問題解決。強調這是特別為家屬舉辦的活動、彼此分享經驗，把重心放在家屬。跟家屬強調，用毒這個問題已經是世界級問題，大家可以一起探討，除了幫助自己也可以幫助別人。
3. 試著瞭解有些家屬原本答應，後來家屬團體過程當中又發生了什麼樣的狀況，造成家屬不願意來，這都是值得社工探討與思考的所在。

## 三、訪視會談

### (一) 訪視前準備工作

1. 每次家訪前先寫下訪視目標，有助社工員清楚自己要收集的資料及家訪目的，有系統的整理，有助個案工作之進行。
2. 試著直接和案主的家人聯繫，社工處遇案家聯繫不一定得經由案主同意，若案主不願意也可以與之討論不同意的理由，在瞭解家裡的狀況時亦可以對家屬做衛教宣導。
3. 安排督導親自帶領社工員家訪，示範家訪會談時之工作重點。

### (二) 訪視中的觀察與互動

1. 前往案家關懷受災及目前清理狀況，可觀察案家成員互動之狀況。
2. 當懷疑案主群體接觸毒品時，不要以團體方式介入，因為團體的力量可能會壓制過社工員；可藉由個別會談，了解探討案主再次接觸毒品的想法，和案主共同討論、發展有效之問題解決對策。

### (三) 訪視技巧運用

1. 家訪的重點在於促進個案與家屬間的生活適應，希望能藉著看到彼此的好行為而促進彼此關係、情感的增進，道德鼓勵、勸說家屬：個案雖曾犯過錯，不過能夠給予案主最大支持的還是自家人，因畢竟是血緣關係，強調家屬在戒癮者復元路上的重要性。

2. 家訪個案是在做團體的準備，個案與團體工作是相輔相成，團體所遇到的個別化問題可以在家訪的時候處理，並結合社區工作。
3. 社工員必須預先模擬家屬可能衝突的情境，而社工員又該如何面對這樣的情境，並將情境中所觀察到的現象告知家屬。讓家屬瞭解自己可能把原本對毒癮之家人的關心後來轉化為生氣，但其實自己也並不想這麼做的，對家人彼此間的期待講清楚，每一個生氣的背後都有著不同的含意。家屬責備背後都具有相當的期待，讓毒癮者與家屬瞭解彼此，即是家庭會談的重點，更讓案主體會到案父的情緒，可運用角色互換、角色扮演讓雙方能更體會彼此的心境。

#### 四、資源連結

##### (一) 資源連結的功能與運用

1. 找尋社會資源支持案主，主動聯繫醫務社工員共同關心案主；給予案主高度關懷與支持是必要的，照顧病患非常辛苦且壓力極大，肯定、讚美其付出，看見案主的負責任，進而給予鼓勵、傾聽其抱怨。
2. 積極建立、開發資源對個案之社會生活適應很重要，目前資源除慈善會外，又加上新的廠商合作，相信未來的資源連結會逐漸完善，在下一次聯繫會報時能夠有更好的成果展現。

##### (二) 資源連結的方法與技巧

1. 當地的社福資源需全盤整理，建立小棧專屬之「應用資源手冊」。能一一前往拜訪建立關係更佳，與之建立信任關係，當需要而轉介運用時，就可以準確有效的提供給個案。
2. 低收入戶政府基本上都有醫療補助、生活津貼、必要的非健保補助範圍，醫院社工部門也會找尋民間慈善單位來協助個案，一般大醫院也都會成立所謂的仁愛基金，故有低收入戶資格的案主處理較不會有問題。一般住院的近貧戶，反而會比較有生活或醫療補助方面的問題須處理。

#### 五、志工管理

1. 好好規劃、培訓志工加入小棧服務，志工可以陪伴社工員作家訪、值班接受諮詢、協助庶務性之工作，補充社工人力之不足。
2. 志工服務計畫，社工員須規劃需求之志工人力、時段以及協助項目...

等，根據目前和未來發展需求訂出完整翔實之計畫。由志工之招募、訓練、獎勵及管理，以協助小棧工作之推展。

## 六、個案管理

個案管理是應用在有多重而複雜問題的個案，其問題解決需要多個組織間的聯繫、溝通與協調，所以強化組織與機構間的互動是必要的工作。

1. 個案將來如有機會去官田職訓中心接受職業訓練，其上課時間會卡到服藥時間，可以考慮和官田衛生所聯繫討論解決方案，看是否可以利用休息時間出來服藥。
2. 可以提供名字和身分證字號給檢察官，以利查閱相關個案資訊。設計給法院或檢察官參考之資訊可針對開案、輔導過程以及個案的家庭、社會關係、持續服藥狀況來做重點設計。
3. 可詢問、拜訪毒品危害防制中心，瞭解其服務項目、宗旨目標、以及個管員之背景，區分與本棧成立目標的不同，根據宗旨走出自己的路，致力於小棧的專業方向，避免資源重疊之浪費。
4. 對各地方的村里長與鄉鎮市長或者是各鄉鎮公所的社會課都是很好且必要的資源連結，主要平日就要主動與當地資源、重要人事保持連繫以建立良好的工作關係。
5. 如是專業的工作人員對毒癮者的標籤問題，可以在下次聯繫會報時委婉提出，畢竟藥癮者當前還是一般社會大眾較不能接受的族群；如有毒癮者團體就可以利用團體討論個案與外界生態之人際關係促進方式、技巧等，從教育分享討論過程中讓個案學習社會生活適應技巧。衛生所之人員對於個案之接受度，或許可以擬議一份對毒癮者接受度的問卷調查，可以因此更瞭解衛生所人員的想法。如果衛生所都排斥了這些個案，那麼社區想必是更難以接受，其實社區針對毒癮者處遇的地點選擇也是相當重要的，會相對影響到處遇成效以及民眾接受度。

## 七、服務努力方向

1. 比較實施替代療法中有社工與沒社工的衛生所其成效差別在哪。再配合問卷調查分析案主的接受滿意度，以數據據實呈現本棧的工作成效。

2. 社工員流動率高造成小棧計畫實施之困難，亦因此影響到執行成效，在成果報告一併檢討。
3. 復元小棧一年來的處遇方式、服務內容、成果等將之整理，此是相當珍貴的資料，有機會發表到專業期刊，對社工員的專業成長都會助益。
4. 透過復元小棧所錄製的記錄片行銷，讓社會大眾瞭解個案在戒癮過程中所遇到的困難，呼籲社會大眾給予支持。除顯示工作的困難度，具體建議政府該如何做和改善這樣的困境。
5. 結案報告中強調個案非罪犯而是病患。

## 肆、毒癮治療者社工處遇據點督導機制之評估與討論

社會工作督導是一個互動過程，在這當中產生關聯的有督導者、受督導者、機構及案主。透過督導之進行，可協助社工員解答對服務對象、本身或與機構互動時產生之疑慮，補足工作員之專業知能，支持其度過工作瓶頸，整理出工作之優先緩急次序等，對社會工作教育與實務經驗之聯結助益良多。

若社會工作員能獲得充分、有規律且高品質的督導，其所創造出的益處將無可限量，是社會工作間接但關鍵的使能過程（Thompson,2005；取自黃源協，2010；Tsui,et al.2005）。但也因為督導的標準和頻率不同，督導者及受督導者雙方之個別因素，故社工員之專業及自我成長也自會有所不同。

本方案最先由第一任督導及男性社工員開始方案之籌劃，至執行期筆者被急召救援，故督導機制之評估與討論皆以筆者擔任專案督導之時期為準。每位社工員在接受督導前先填寫督導需求表，於離職後追蹤請其填寫督導滿意度調查表，在職者於 100 年 3 月填寫，以做為督導過程中議題討論之參考及依社工員之實際需求做彈性之調整。本方案前後歷任 4 位社工員，除男性社工員自始未變動外，另 2 位女性社工員因個人工作生涯考量，其服務期間均未滿半年，社工流動率高，相對亦影響到工作進度之督導及督導內容之調整，以利方案能持續順利進行。社工員除接受例行之個別及團體督導，為加強其毒癮工作之專業知識，亦積極鼓勵參加相關之研討會、教育訓練，並協助聯繫會報及成果發表之內涵以增強社工員之專業自信。

### 一、受督導者基本特性：

性別男 1 人女 3 人，教育程度大學 4 人，小棧工作前之社工年資未滿 1 年者 1 人，年資 1-2 年 2 人，年資 2-3 年者 1 人。工作經驗為民間安養機構 2 人、公部門約聘 2 人，離職者原因為找到工作薪資條件、穩定度更佳之機構。

### 二、督導者之需求：

本方案受督導者之需求不受其社工資歷的影響，其共同需求包括：個案紀錄撰寫、增進倫理專業知能、方案計畫之書寫、設計、執行、評估、成果報告撰寫、行政工作範圍與面向等。其他尚有：如何與毒癮個案建立關係、適合毒癮個案處遇之研擬、毒癮治療據點志工專業教育訓練、毒癮個案或家庭團體方案設計、尋求新的或不同的方法與意見學習克服困境和得到支持、預防社工員因應工作壓力產生之耗竭、獲得督導的指點依據督導的經驗而發展出自己的專業技能以及獨立自主的工作能力、對組織主要業務與次要業務之瞭解、提供一個能促進工作效率的環境、與公部門及相關民間戒癮團體建立良好互動等。由需求內容視之，皆包含了教育、行政及支持面向。

故每次督導內容皆針對其需求討論。在專業知能方面包括：訪視技巧、服務對象相關知識與處遇策略、處遇及紀錄書寫技巧，團體工作活動設計，社區工作網絡建立、社會資源連結運用、志工招募、管理及團隊合作、相關政策與法規及統計研究等。行政工作督導內容有方案撰寫、核銷及評估，表單設計、檔案管理或評鑑作業到工作流程的建置、加強統計分析能力等。

### 三、受督導者對督導之滿意度分析：

應用 Likert-Scale 5 分法，由最高非常滿意 5 分至最低非常不滿意 1 分，以平均數  $M$  整理呈現，資料所得也許受信度考量或有客觀上之問題(督導滿意度搜集之時間點筆者已將督導乙職交棒)，但亦或可做為檢討改進之參考。以下為督導滿意度分析之結果，依  $M$  之高低排序：增加職責及角色之認識、提升溝通能力等 2 項，非常滿意有 2 人、滿意有 2 人， $M$  為 4.5；督導次數適當、督導能增加社工專業知識之瞭解、增進對社工流程之瞭解、提升問題解決之能力、提升對工作之認同感、彼此



分享工作經驗、能增強我與服務對象之接觸、對整體督導制度的滿意程度等 8 項，非常滿意有 1 人、滿意有 3 人，M 為 4.25；成員彼此能有情緒之支持、有助對工作之適應、督導方式的安排適當等 3 項，非常滿意有 1 人、滿意有 2 人、尚可 1 人，M 為 4；協助在機構之人際適應、增進對自我瞭解等 2 項，非常滿意有 1 人、滿意有人、尚可 2 人，M 為 3.75。

由於此方案為一實驗計畫，在執行上有目標達成之時效性，故筆者在督導過程較以任務目標取向為主、情感目標取向為輔，且因督導親臨之近便、可及性較低，故亦顯示出受督導者在人際面及個人自我瞭解之協助上較沒被滿足。上述結果亦可由開放式意見表達中顯示之：

(一) 督導對受督導者的幫助

【S1，女】

『進機構才剛滿月，得知有督導制度讓我更加安心，因為督導的經驗豐富，在實務經驗中能給予分享交流，讓我受益良多。面對新環境，督導也能提供建議，讓我可以充分的瞭解工作職責。』

【S2，男】

『專業知識上有提昇，海洛因以及美沙冬對於藥癮本身究竟有多大的影響，在這兩年的服務過程中有著更近一步的瞭解。』

『瞭解到如何與個案做進一步的接觸，以及解決個案問題的能力。』

『瞭解身為藥癮社工的兩年來，自己還是有許多需要進步的空間。』

『瞭解到社工本身無論是對藥癮本身或者家屬上，都能夠提供其具體的方向，因此能試著改變其家庭互動模式。』

『藉由督導瞭解到藥癮社工的這份工作是具有相當的挑戰性，在社會上也的確需要這樣的服務，來指引這些被社會遺忘的人們方向。』

【S3，女】

『專業知識。』

【S4，女】

『將過去所習的知識，連結並運用於目前的工作環境，或藉由提供因應當前情境所必要的新知識，強化社工的知識基礎，進而發展社工的技能、理解力和能力，協助對案主有更進一步之認識、更瞭解自己對案主的反應、明瞭與案主互動的型態，探討如何進行干預及干預的結果，並且探討與案主或類似案主情境的其他工作方法。』

(二) 對現行督導制度之調整建議

『目前的制度非常滿意，不需要調整。』(S1)

『希望能夠加強社工心理建設與輔導層面。』(S2)

『個案討論。』(S3)

『個督與團督的分別相互進行體制』(S4)

(三) 對督導制度之期待或建議

『提昇自我專業知識，增進問題解決能力。』(S1)

『能在督導帶領下，有機會多參與無論是個案或家屬團體輔導的經驗，以利未來能夠實務操作。』(S2)

『更多的個案處遇方式討論或研擬，團體方案設計希望得到更多的督導和學習。』(S3)

『對專業能力提昇功效希望多方呈現，並且強化教育與支持的功能。』(S4)

(四) 督導功能之省思及檢討

督導關係不可能獨立於組織與社會脈絡之外，督導的品質受到許多因素的影響，包括個別關係者(包含機構、督導、受督導者及個案)、合約、督導過程的形成和發展階段、各種督導功能之間的調和，以及督導的性質與其外部環境之間的關係 Hafford-Letchfield,2006；取自黃源協，2010)。

在其各自的環境脈絡下，督導者與受督導者受到各自生活經驗與文化背景影響，再加上其所處組織的政策及文化，皆可能影響雙方的互動關係與討論內容。

理想的社工督導會聆聽工作者的意見（支持）、著重社會工作的價值觀與專業操守（教育）、會提供意見去解決工作者的工作困難（行政、教育），並會告訴工作者如何改善工作表現（行政、教育）。但影響督導關係發展的因素卻會受到受督導者的學習動機、型態、需求與期待、督導者的個人風格、督導者的性別、督導的方法、督導關係中專業倫理觀、督導關係中的權利及義務關係影響（江盈誼等譯，2007；陳秋山譯，2008；張玲如，2002；蔡曉雯等，2010）。

（一）任務（工作）取向抑或情感支持取向督導方案的特色是在有清楚與明確的實施期間，在方便人力、物力、財力之管理與領導下，如何妥善運用與結合資源、解決工作中的問題來達成方案實施的目標和目的，以滿足服務對象之需求並建立執行績效。督導者在此情況之角色確定以任務取向為重，較難兼顧到受督導者之情感支持，但對一個幾乎斷續長達半年以上需單獨面對毒癮者之各種社區適應難題下的男性社工者，在其面對個人之情感危機時如何給予適度支持以協助其走過，此仍是督導者須敏感到而適時覺察。

（二）督導者角色功能發揮須視情境彈性調整毒癮治療者社工處遇之對象大多具有多重而複雜問題的個案，因此社工員應具有相關經驗，或三年以上實務經驗者為佳。本方案只運用 2 名社工員全權負責業務之執行，因此社工員需耗費不少時間、精力處理行政庶務及聯繫等工作，其工作屬性為臨時約聘人員、待遇低，因此常面臨社工員流動的問題，其中僅剩一名社工員在職服務的時間長達半年以上，導致該名社工員之工作量非常繁重。故督導除不斷鼓舞該名社工員是在創造歷史的人、肯定其工作價值、給予其足夠的情緒支持、穩住其工作士氣，並在專業知能上給予協助使其能持續輔導 30 名毒癮治療者及其家庭，這如非督導本人將社工當「志業」之熱情及感動此方案幕後推動者陳主任檢查官對毒癮者之悲憫胸懷，以計畫僅編列督導之出席經費，卻需背負監督社工服務內容、批示個案服務紀錄及工作日誌、社會工作報表、報告..等，全力協助計畫之推動還誠屬不易。

## 伍、結論及建議

社會工作督導在影響社會工作人員之工作滿意度及對案主的服務品質方面已被視為是最重要的決定因素之一，是社會工作間接但關鍵的使能過程。社工督導涉及複雜的組織動力、行政職權的層級，以及對於社會服務組織內部與外部各方當事者的多種責信。做為一個專案外聘督導，尤其在時、空之近便性及角色職責的扮演上實有力有未逮之處。在以成本、績效考量為先的新管理主義風潮下，目前台灣地區社會福利服務諸多以方案模式進行，此對多數社工資歷不深、薪資結構低落、工作穩定性不足、須面對多重而複雜個案群的社會工作實施方案之社會工作者，如何建構內部專職督導協助其行政、教育功能、外部客觀超然之外聘督導協助其教育及支持功能，對社會工作實務之專業發展確為重要。本方案在台灣毒癮防治工作中尚屬創新性的一項實驗計畫，對台灣的藥癮者服務有其重要之意義，故提出建構督導系統二建議，以為日後相似計畫之參考：

- 一、內部專職督導：定期即時給予社工諮詢，無論是個別督導、團體督導、教育訓練、個案研討、行政指導，給予其教育、行政及情緒支持之功能都頗重要。尤其對社工實務經驗尚不足而要面對多重而複雜問題的個案處理，社工員在過程中，必然經常會遭遇到各種挫折，因此建議毒癮領域需建立內部專責督導，督導者也需不斷精進督導之知能，繼續接受教育訓練與管理機制之督核。
- 二、外部督導：當內部督導負有監督、管理社工員之責時，其工作重點即會偏向行政及教育工作之任務導向督導。而給予工作人員之情緒支持、提升其工作士氣之情感導向就顯匱乏。故聘請外部督導，客觀超然地給予社工諮詢，除協助社工的專業成長並在個人之自我成長發揮功能。

## 參考文獻

- 王文秀等合譯，Peter,H & Robin.P 原著（2003）。助人專業督導。台北：學富。
- 宋麗玉、施教裕（2009）。優勢觀點：社會工作理論與實務。台北：洪葉。
- 江盈宜等合譯，Allan,B & Iain,B 原著（2007 初版三刷）。社工督導。台北：學富。
- 李增祿主編（2009）。社會工作概論。台北：巨流。
- 陳秋山譯，Ming-sum Tsui 原著（2008）。社會工作督導：脈絡與概念。台北：心理。
- 黃源協（2010）。社會工作管理。台北：雙葉。
- 張玲如（2002）。督導的互動關係，社會工作督導理論與技巧研討會彙編本。屏東科技大學社會工作系。
- 蔡曉雯、郭麗安、楊明磊（2010）。督導關係中的權力意涵研究：受督導者觀點，中華輔導與諮商學報，27，39-77。
- Kadushin,A.,&Harkness,D.（2002）.Supervision in social work（4<sup>th</sup> ed.）.New York：Columbia University Press.
- Tasi,M.S.,Ho,w.s.,&Lam,C.M.（2005）.‘The use of supervisory authority in Chinese cultural context’.Administration in Social Work,29（4）,51-68.