

桃竹苗區身心障礙者職業重建服務資源中心

107 年主題探討期末報告

題目：

督導機制與受督者支持需求之探討-

以職業重建個案管理員為例

指導單位：勞動部勞動力發展署

主辦單位：勞動部勞動力發展署桃竹苗分署

承辦單位：社團法人臺灣職能治療學會

目錄

第一章 緒論	1
第一節 研究背景	1
第二節 研究目的與效益	3
第三節 名詞解釋	5
第二章 文獻探討	7
第一節 臺灣職業重建個案管理服務之內涵	7
第二節 督導機制	15
第三節 組織文化	33
第三章 研究方法	41
第一節 研究設計	41
第二節 研究參與者	46
第三節 資料收集、整理與分析	47
第四章 研究結果分析	55
第一節 職業重建個案管理員的個人背景因素	55
第二節 職管督導的角色與互動頻率	58
第三節 職業重建個案管理員對教育功能構面支持需求之分析	60
第四節 職業重建個案管理員對支持功能構面支持需求之分析	72
第五節 職業重建個案管理員對行政功能構面支持需求之分析	80
第五章 發現與討論	87
第一節 職管員支持需求現況與問題	87
第二節 督導機制運作的現況與問題	110
第六章 結論與建議	135
第一節 結論	135
第二節 建議	140
第三節 研究限制與未來研究方向	145

參考文獻	146
附錄一 桃竹苗區職業重建個案管理員支持需求調查問卷(預試)	152
附錄二 桃竹苗區職業重建個案管理員支持需求調查問卷(正式)	160
附錄三 焦點團體討論題綱	169
附錄四 訪談同意書	172

第一章 緒論

第一節 研究背景

臺灣職業重建服務的理念與服務模式隨著社會的變遷而有所改變，從 1980 年《殘障福利法》首次提及服務使用者的就業權益，規定針對有就業需求者提供轉介就業輔導機構，由於民間社福團體的努力推動各項就業方案，以及服務使用者的各項權益越來越受到重視，因此讓政府於 1986 年起陸續推動各式職業重建服務方案，並引領了法規的制訂與修正。而在推動身心障礙職業重建服務過程中，由於專業人員的投入與專業度相當重要，因此行政院勞工委員會職業訓練局(現勞動部勞動力發展署)於 1998 年依據《身心障礙者保護法》之規定訂定了《身心障礙者就業服務機構專業人員遴用暨培訓辦法》，然隨著服務理念越來越強調服務使用者的增能賦權，《身心障礙者保護法》亦於 2007 年更名為《身心障礙權益保障法》，規定提供服務使用者適切之個別化職業重建服務。行政院勞工委員會職業訓練局(現勞動部勞動力發展署)於 2008 年亦依《身心障礙者權益保障法》之規定制訂《身心障礙者職業重建服務專業人員遴用及培訓準則》(以下簡稱遴用及培訓準則)。由相關法規演變來看，職業重建專業人員的配置由早期的就業服務督導員、個案管理員、職業輔導評量員、就業服務員及輔具服務員，辦法中僅僅規範專業人員的類別、資格及專業訓練，到後期則改為職業訓練師、職業訓練員、職業輔導評量員、就業服務員、職業重建個案管理員(以下簡稱職管員)和督導，且於準則中明確訂定各類專業人員的職務內容、資格、專業訓練；並於 2014 年將繼續教育訓練制度納入，規範各類職業重建專業人員每 3 年應完成的時數與課程領域，且於 2016 年開始實施。由此可知，隨著職業重建服務體系建置逐漸完善，專業人員的專業知能培訓制度也受到相當重視。

再者，臺灣職業重建服務在教育階段的養成教育，僅在國內臺灣師範大學、彰化師範大學及高雄師範大學所設置的復健諮商研究所，缺乏大學階段的養成訓練系統。因此目前提升職業重建專業人員專業知能的方式主要是依賴職前或在職訓練的專業訓練、繼續教育訓練，以及督導制度協助(中彰投區身心障礙者職業重建服務資源中心，2014、

第一章 緒論

第一節 研究背景

臺灣職業重建服務的理念與服務模式隨著社會的變遷而有所改變，從 1980 年《殘障福利法》首次提及服務使用者的就業權益，規定針對有就業需求者提供轉介就業輔導機構，由於民間社福團體的努力推動各項就業方案，以及服務使用者的各項權益越來越受到重視，因此讓政府於 1986 年起陸續推動各式職業重建服務方案，並引領了法規的制訂與修正。而在推動身心障礙職業重建服務過程中，由於專業人員的投入與專業度相當重要，因此行政院勞工委員會職業訓練局(現勞動部勞動力發展署)於 1998 年依據《身心障礙者保護法》之規定訂定了《身心障礙者就業服務機構專業人員遴用暨培訓辦法》，然隨著服務理念越來越強調服務使用者的增能賦權，《身心障礙者保護法》亦於 2007 年更名為《身心障礙權益保障法》，規定提供服務使用者適切之個別化職業重建服務。行政院勞工委員會職業訓練局(現勞動部勞動力發展署)於 2008 年亦依《身心障礙者權益保障法》之規定制訂《身心障礙者職業重建服務專業人員遴用及培訓準則》(以下簡稱遴用及培訓準則)。由相關法規演變來看，職業重建專業人員的配置由早期的就業服務督導員、個案管理員、職業輔導評量員、就業服務員及輔具服務員，辦法中僅僅規範專業人員的類別、資格及專業訓練，到後期則改為職業訓練師、職業訓練員、職業輔導評量員、就業服務員、職業重建個案管理員(以下簡稱職管員)和督導，且於準則中明確訂定各類專業人員的職務內容、資格、專業訓練；並於 2014 年將繼續教育訓練制度納入，規範各類職業重建專業人員每 3 年應完成的時數與課程領域，且於 2016 年開始實施。由此可知，隨著職業重建服務體系建置逐漸完善，專業人員的專業知能培訓制度也受到相當重視。

再者，臺灣職業重建服務在教育階段的養成教育，僅在國內臺灣師範大學、彰化師範大學及高雄師範大學所設置的復健諮商研究所，缺乏大學階段的養成訓練系統。因此目前提升職業重建專業人員專業知能的方式主要是依賴職前或在職訓練的專業訓練、繼續教育訓練，以及督導制度協助(中彰投區身心障礙者職業重建服務資源中心，2014、

林煒翔，2015、傅馨瑩，2016)。然雖有相關培育與專業技術養成的制度、專業時數與繼續教育時數制度，但職管員的角色多元，服務使用者的需求與問題複雜，且在執行過程中亦會遭遇問題或困難，如特定障礙類別難易評估掌握、諮商輔導與晤談技巧不足、職管表格內涵與撰寫等，故無法立即滿足或解決職管員的需求，因此需要仰賴督導制度的協助，以能透過多方管道增進職管員的服務知能與提供所需的支持。再者，文獻也指出，學校訓練無法為學生因應瞬息萬遍的職場任務作好準備，因此督導是教育與實務間的橋梁(張玲如、邱琬瑜，2014；黃明玉、郭俊巖，2009)，對專業化的發展佔有相當重要的地位。

目前臺灣職業重建服務專業人員的專業支持機制，大致上有專業養成訓練、繼續教育、督導機制，以及區域性身心障礙者職業重建服務資源中心的輔導機制；其中督導機制是專業人員最重要的機制。在探討督導功能與重要性的文獻可發現，督導在助人專業工作養成歷程中，扮演極為重要的關鍵角色，一方面在維持助人專業的高品質服務；另一方面則在幫助助人工作者獲得專業上的成長(林家興、趙舒禾、方格正、黎欣怡、李露芳、葉安華，2011；Holloway，1995)，且對於受督導者、服務使用者、機構、專業等方面負有重要之責任。督導亦可以提供技巧示範、情緒支持、個案處理的協助等，以及適時提供的回饋與支持，協助受督導者專業成長和克服困難與壓力。此外，不論內聘督導或外聘督導都需瞭解單位的期待和制度、受督導者的需求，以及具備自我覺察的能力，和敏察與受督導者間的督導互動關係，以避免影響服務品質和受督導者的專業成長。而專業人員為何會產生督導需求？歸納相關研究可分為：依計畫規定辦理；單位評估新承接計畫需要有專業督導協助業務；受督導者在使用了督導資源後，內在的需求被引發出來，而感覺有督導的需求；開創新的服務方案；因應評鑑；提升機構的專業知能；情感支持或減輕壓力等(曹敏君，2015；引自林月英，2017)。由此看來，督導的職務與功能多元，且需滿足單位、受督導者之需求，肩負確保專業與服務品質，以及協助專業人員專業成長之重責大任，在在都顯示督導在服務過程中的重要性。

以職業重建服務領域而言，不論是政府或委託單位所設置的職業重建個案管理服務，都會依遵用及培訓準則和各專案計畫中的規定，同時考量單位和專業人員的需求，來聘

用督導。以現行的職管員督導制度來看，將督導分為專職督導與兼任督導，前者在勞動部勞動力發展署參採多方意見和考量職管督導、職管員需求下，於 2017 年將專職督導的督導比由原來的 1:13，下修為 1:8；兼任督導(外聘督導與內聘督導)則依職管員人數規範每月督導次數與督導時間：1-3 名每月至多 4 次；4-6 名每月至多 8 次等，每次至少 2 小時。在督導形式則多採團體督導，或團體督導和個別督導交替進行；督導深度部分則需視督導的時間與受督導者的需求。然而，由實務經驗來看，不難發現不論是內聘或外聘督導其督導的品質良莠參差不齊，原因眾多，可能來自於督導能力不足、工作負荷量大、不熟悉職業重建個案管理的內涵、科層體制下的督導政治、督導體制未健全、受督導者的人格特質等。但因目前缺乏對督導的考核機制，所以也較難以控管督導服務的品質。因此現行督導機制是否能真正落實督導之角色，與發揮應有之功能，確保督導品質，都是值得深思與重視的事。

第二節 研究目的與效益

「身心障礙者職業重建個案管理服務手冊」(以下簡稱職管手冊)自 2014 年實施迄今已有 4 年的時間，該手冊的付梓出版，也重新定義職業重建個案管理的服務理念-「賦權」、「同盟關係」等。而中彰投區身心障礙者職業重建服務資源中心 2014 年曾針對「職管手冊實施後，職業重建個案管理員專業支持需求」進行全國性的探討，結果發現個人背景、生態背景會影響對於專業支持需求及組織支持措施需求。此外，林煒翔(2016)亦曾針對全國職管員進行「職業重建個案管理員專業支持需求之探討」，結果顯示職管員自覺在「評估」、「資源倡議與連結」及「職管表格撰寫」等面向較需要專業支持，而「晤談技巧」、「職涯輔導」等面向的專業支持需求則較少；督導支持的部分，則包括內聘督導、外聘督導、行政主管及同儕督導等人員，各自分別提供相似或不同的支持類型；而職管員也很重視組織文化，並期待有良好的工作氛圍。

若由上述研究的結果來看，以桃竹苗 4 縣市為例，生態背景分屬直轄市(桃園市)和非直轄市(新竹縣、新竹市、苗栗縣)，在督導機制部分，皆有內外聘督導，但內聘督導

的人選不同，有單位主管擔任，亦有資深社工員擔任，同時也有縣市配置專職督導；而在辦理的形式上則有縣市政府自辦及縣市政府委辦 2 類。再者，桃竹苗 4 個縣市職重資源的配置有所不同，所遭遇的問題和需求亦可能有所不同，但無法從中彰投區身心障礙者職業重建服務資源中心(2014)或林煒翔(2016)的研究結果推論得知桃竹苗 4 縣市職管員的需求與督導機制的情形。此外，身心障礙者職業重建服務資源中心的輔導機制雖是職管員專業支持機制之一，但在提供相關專業服務時，不難發現身心障礙者職業重建服務資源中心的角色和功能與單位的督導功能有所重疊，故期待透過此研究進一步瞭解和釐清目前桃竹苗 4 縣市督導現況、職管需求，以及在地需求，進而思考中心與督導的合作機制，並將研究結果提供勞動部勞動力發展署桃竹苗分署做參考，以及期許未來可發展符合轄區專業人員需求之在地化服務模式及督導機制。此外，亦想瞭解與相關的研究相比，桃竹苗 4 縣市職管專業支持需求是否有所改變。

此外，在整個職業重建服務體系中，職管員雖扮演總樞紐的角色，但會因服務理念或制度的調整，而需適應新的服務模式，因此督導如何協助職管員可以適切扮演角色，發揮應有功能，以及現行督導機制是否可以滿足或符合職管員的需求或期待，如專業成長等，亦是本研究想要探討的問題。

綜合上述，本研究目的如下：

- 一、瞭解桃竹苗 4 縣市職業重建個案管理員的支持需求。
- 二、瞭解桃竹苗 4 縣市職業重建個案管理督導機制運作的現況
- 三、瞭解桃竹苗 4 縣市職業重建個案管理員對現行督導機制支持程度之看法。

依據研究目的，本研究預計可達成下列研究效益：

- 一、彙整桃竹苗 4 縣市職業重建個案管理員的需求、支持程度，以及督導制度運作等之狀況，並瞭解實務層面的問題與困難。
- 二、依據研究發現，統整職業重建個案管理員、職管督導、行政主管以及專家學者等意見，給予實務相關解決方式與改善建議。

第三節 名詞解釋

壹、職業重建個案管理員

臺灣職業重建個案管理服務始於 2007 年，2008 年行政院勞工委員會職業訓練局（現勞動部勞動力發展署）再次修訂《身心障礙者就業轉銜服務實施要點》，其中明訂直轄市、縣（市）勞工主管機關應設置窗口，並得置職管員。2009 年全國實施，職管員也正式出現於職業重建服務中。再者，「身心障礙者職業重建個案管理服務工作手冊（2013、2014），明確定義職管員應扮演的四種角色功能為：諮商者、管理者、協調整合者和倡導者。依據《身心障礙者職業重建服務專業人員遴用及培訓準則》，職管員應具備第 8 條第一項第一款至第三款資格之一，並於進用前完成身心障礙者職業重建個案管理員專業訓練 36 小時，成績及格，始符合職業重建個案管理員之資格。

本研究係以桃園市、新竹縣、新竹市和苗栗縣 4 縣市之現任職業重建個案管理員為主要研究對象，故除由勞動部勞動力發展署所補助之 17 名職管員外，還包含桃園市政府自籌 3 名職管員及新竹市政府委外 1 名職管員，合計約 21 名。

貳、職管督導

依據《身心障礙者職業重建服務專業人員遴用及培訓準則》第 3 條第 1 項第 6 款規定，督導的職務內容為：協助專業人員專業知能提升、情緒支持與團隊整合及溝通等事項，且應具備第 9 條第一項第一款至第三款，或第二項之條件，始符合督導資格。然依「身心障礙者職業重建個案管理服務計畫」可將督導分為專職督導、兼任內聘督導和外聘督導等 3 類。然考量職管督導之配置多兼具內聘督導和外聘督導，且職管督導之人選包含行政主管、資深工作人員或職管員、外聘督導、專職督導等。

本研究為求更深入瞭解桃竹苗 4 個縣市督導機制運作之情形，故係以桃園市、新竹縣、新竹市和苗栗縣 4 縣市實際執行職管督導職務之人員為主要研究對象，故包含行政主管、內聘督導、外聘督導與同儕督導等。其定義分別如下：

（一）行政主管：係指於單位內之職務為行政主管者。

(二)內部督導：是指於單位內擔任兼職督導或專職督導之角色，直接行使督導職務者。

(三)外聘督導：係指由單位聘任擔任督導之專家學者或實務工作者。

(四)同儕督導：係指由單位內部資深職管員或其他職重專業人員行使督導職務。

再者，參考中彰投區身心障礙者職業重建服務資源中心(2014)之「職管手冊實施後，職管員所需的專業支持需求」及林煒翔(2016)「職業重建個案管理員專業支持需求之探討」的研究結果，職管員主要支持來源為內部督導和外部督導，因此本研究在督導機制的探討重點亦以內部督導和外部督導為主。

參、支持需求

本研究中所指的「支持需求」係參考Clayton Alderfer的ERG理論、中彰投區身心障礙者職業重建服務資源中心(2014)之「職管手冊實施後，職管員所需的專業支持需求」及林煒翔(2016)「職業重建個案管理員專業支持需求之探討」的研究結果，定義支持需求包括生存需求、關係需求，以及成長需求三個面向，但因若以職管員的支持需求為討論面向，恐會較不易呈現督導功能，故本研究將以督導三大功能作為探討的架構。

第二章 文獻探討

在檢視相關制度與服務時，不僅要瞭解專業人員個人的微視系統，還應該包含與其相互影響的中介系統、外部系統以及鉅視系統等。因此在探討督導機制與受督者支持需求時，將從職管員(受督導者)、職管督導(督導者)、及組織文化等三面向來分析，但探討的重點則會放在職管員和職管督導的面向。

第一節 臺灣職業重建個案管理服務之內涵

壹、職業重建個案管理服務現況與問題

一、職業重建個案管理服務之現況：

臺灣職業重建個案管理服務可劃分為三個時期：(一)實施就業轉銜時期(2002~2008)；(二)單一窗口制度實施時期(2009~2013)；(三)職業重建服務個案管理手冊實施時期(2014~迄今)，職管員的角色功能隨著時代和制度的變遷，也隨之轉變。從早期的就業轉銜員，到晚近所發展的職管員，其功能任務也由偏向於轉銜機制的服務，且重點多為就業為導向；轉變為從職涯發展的角度來提供身心障礙者更多元化的服務，並在整個職業重建服務體系中，扮演著總樞紐的角色（中彰投區身心障礙者職業重建服務資源中心，2014）。

此外，行政院勞工委員會職業訓練局(現勞動部勞動力發展署)2010年有鑒於職管員仍偏向轉銜或派案功能，因此委託國立彰化師範大學(原中區身心障礙者職業輔導評量資源網)著手編製「身心障礙者職業重建個案管理服務工作手冊」，並於2013年將職管手冊中之職業重建服務流程與服務原則，與身心障礙者就業轉銜作業流程並列為職管員提供服務的依據，亦於2014年開始施行新的服務模式(簡稱職管新制)，促使職業重建服務專業人員的專業分工更加明確。但也由於服務理念的轉變，連帶影響職管員的工作方式，亦需重新學習職管服務。由實務經驗來看，職管員2013年以前所使用的服務表格與就服員相同，因此評估的面向容易以就業為主，但2014年起職管員所使用的服務表格已有所不同，評估的重點亦非以就業為主，而是須以職涯發展的角度來提供服務，因此評估的面向更廣泛和多元，應具備的專業知能也更多。此時，除仰賴在職訓練外，

督導的協助則是職管員專業知能養成的重要來源，而督導亦須扮演教育與支持功能，協助職管員熟悉新表格，及提供必要的情緒支持。

二、職業重建個案管理員的角色職務

臺灣職業重建服務單一窗口的概念源自於美國的職業重建服務制度設計，法規所賦予的角色責任如同美國復健諮商師一職(Rehabilitation Counselor)，兩者皆負有諮詢、評估、擬訂計畫，個案管理、資源連結等任務，但在職業諮商、諮商介入、倡導、研究等面向，國內則未有明確規範(王華沛，2012)。莊巧玲、吳明宜(2013)職業重建專業人員對於職業重建個案管理員職務功能之看法的研究結果顯示專業人員則認為職管員的職務功能以「個案管理」、「職業諮詢與諮商」最為重要，其次為「提供諮商輔導」、「專業倡導」、「評估」、「提供社區本位的復健服務」，以及「應用研究結果」；而職管員本身則認為在運用職業資訊與研究結果、資源協商與權益倡議等方面的知能需要加強。而王華沛(2012)在我國職業重建專業人員角色、功能、專業成長與生涯發展之研究則將職管員的職務依照工作流程分為七項，包括(1)就業轉銜；(2)職業重建諮詢；(3)職涯諮商；(4)開案及評估需求；(5)擬定職業重建服務計畫、執行計畫；(6)資源分派或連結適當服務，以及(7)服務追蹤和結案評定。此職務內容與現行的職管員角色任務較相近。

而職管員角色與任務的轉變可由計畫的修正得知，2012年前於「辦理身心障礙者職業重建服務窗口計畫」中皆僅規定職管員的角色任務包含：就業轉銜、諮詢、評估及開案、研擬職業重建服務計畫、派案或轉介、追蹤及結案等服務，並沒有明確規範或說明職管員的角色功能；而現行的計畫和職管手冊，則闡明職管員應扮演諮商者、管理者、協調整合者及倡議者四種功能角色，及將職管員的職務內容修正為就業轉銜、接案評估及開案、需求評估、研擬職業重建服務計畫、執行職業重建服務計畫(派案、資源連結)、處遇追蹤、結案及諮詢等服務。

再者，若由職管員的職務內容、角色及相關的研究結果(中彰投區身心障礙者職業重建服務資源中心，2014；林煒翔，2016)來看，職管員在角色扮演主要是以管理者、協調整合者、倡議者為主，因此在「評估」、「資源倡議與連結」、「職管表單撰寫」等面向的專業支持較高；而在「晤談技巧與關係建立」、「職涯/生涯輔導」二面向的專業支

持需求較少，故也影響職管員扮演諮商者的角色。然而在整個職管服務中因需運用諮商技巧促進服務使用者在生涯、職業、行為及社會參與等方面的成長或改變，因此督導也需要協助職管員覺察自己在執行職務內容與角色發揮上之狀況，並提供相關的教育、支持等來促進職管員的專業知能與技巧。

三、職業重建個案管理服務遭遇之問題

中彰投區身心障礙者職業重建服務資源中心(2014)針對職管員專業支持需求的研究顯示職管員服務過程中會遭遇之問題，包括：對新制職管表格撰寫困難或撰寫時間較長；特定障礙類別評估技巧；生涯諮商輔導與晤談技巧尚不足；對資源熟悉度低或無心力、不知要做資源倡議；與就服員的評估常有落差；服務使用者不願意配合、案家過度干預、保護；以就服思維提供職管服務；專業倫理的覺察能力不足等。

另也有研究顯示職管員可能會面臨專業知能不足、單位支持不足、服務對象的挑戰、團隊合作與溝通等問題(傅馨瑩,2017)。而由北區身心障礙者職業輔導評量資源中心(現北基宜花金馬區身心障礙者職業重建服務資源中心)(2012)的研究結果可得知，職管員工作中會面臨來自工作本身、收入、升遷機會、工作夥伴等問題，如自覺工作負荷重、無法獲得成就感、資源不足、工作夥伴難以溝通、支持不足、專業不被認同與肯定、薪資與工作量不成正比、缺乏升遷機會和發展性、專業能力不足或專業能力難以提升等。

整體來說，職管員於工作過程中遭遇之問題不單來自服務個案本身，也有來自單位組織和制度的問題。而由上述的問題不難發現，這些問題皆與職管員的三大需求有關，且督導若能適切扮演行政、教育與支持的功能，則應可以協助職管員解決相關問題。但由實務經驗來看，職管服務除職管員本身要持續增進專業知能外，同時也是需要團隊合作，及單位提供必要支持。但有時會因為單位主管或單位內的其他人員不了解職管服務的內涵與價值，而無法給予認同或肯定；此外，也發現雖相關的訓練機會是職管員專業知能養成的重要管道之一，但職管員也會面臨單位主管限制職管員參與相關訓練之機會。

貳、職業重建個案管理員的需求

一、需求的定義

需求 (needs) 包括生理與心理的需要，乃一種剝奪狀態，可激勵個體採取行動，達成目標 (goal) (Darley, Glucksberg & Kinchla, 1991)。Houle (1996) 認為需求是一種在某些必要 (necessary) 或慾望 (desirable) 的需要 (require) 或想要 (want) 之情境 (condition) 或狀態 (situation)，常用來表達個人或團體中普遍或特定狀況之不足，此需求可由個人自己認知或他人決定。Coon (2000) 則表示需求是促使個體行為的內在動力，需求會導致驅力產生，進而以行為表現來達成目標與需求量的降低。Hersey and Blanchard (1977) 表示需求就是存於個人內部，促使每個人行動的某些因素。

由上述可知，需求是一個多元化的概念，涉及生理、心理與社會層面，是一種必要或慾望的需求，代表個人內在缺乏某種東西的狀態，如水、食物、成就感、讚許等。需求會促使個體採取動機性行動，直至需求獲得滿足後，個體又恢復平衡狀態 (張春興、楊國樞，1971)

二、職業重建個案管理員的需求與支持現況

1969 年 Clayton Alderfer 的 ERG 需求理論，提出人類有三種核心需求：包括生存 (Existence)、關係 (Relatedness)、成長 (Growth)。他認為一個人可以同時擁有好幾種需求，但當高層次的需求受挫或未被滿足時，則導致退化而追求較低層次的需求。以下將針對這三種需求進行說明：

(一) 生存需求：

是指維持生存所需生理與物質面的條件，並藉由環境因素來得到滿足，包括了食物、水、工作環境等；而薪資、福利及物質的工作條件亦包含在其中，且薪資與福利是工作中最基本的生存需求，亦是職管員頗為在意的事。雖薪資雖涉及組織制度或方案規範，但福利的部分，如油資補貼、進修培訓機會、晉升機會等，則

是督導可以考慮為職管員爭取之福利或運用自身的行政裁量權；或可建議單位建立內部督導制度，並由單位內的資深人員擔任，作為職管員升遷管道。在此過程中督導則可發揮行政之功能，及扮演倡權之角色，發揮教育之功能，而讓職管員不僅滿足生存需求，也會讓職管員對組織更有歸屬感。

（二）關係需求：

是指想要與他人建立並維持人際關係的慾望，此需求是靠著與他人之間的情感與相互關懷而得到滿足，包括涉及工作場所中與別的人際關係，如歸屬、獲得他人尊重等。而職業重建個案管理服務是一個相當多元化及需要團隊合作的服務，因此職管員會期待在工作中能獲得單位的支持與重視，及有良好的工作氛圍。然而並非所有問題職管員都有辦法處理，也可能在與其他人溝通協調時遭遇挫折，故有時仍需仰賴督導協助溝通與協調，或扮演職管員與單位主管間的潤滑劑。此外，督導所提供的專業知能與建議能否讓職管員認同與落實，進而協助職管員成長，也需要雙方有良好的督導關係。可見督導所發揮的行政、情緒支持的功能有助於滿足職管員不同面向的關係需求。

（三）成長需求：

係個人尋求發揮潛能，追求自我發展的慾望，而當個人重要才能有發展時，需求才能獲得滿足。職管員在工作中雖期待能發揮個人所學與專才，協助服務使用者獲得所需的資源和服務，進而獲得工作的成就感，但這是需要單位或督導提供所需的支持與協助，如專業知能教導、適當的授權等。此外，在職管員工作過程中所出現的一些問題也會需要督導的協助，如對新制職管表格內涵不夠熟悉，撰寫困難；生涯諮商輔導與晤談技巧不足；無心力或不知要做資源倡議；服務使用者不願意配合服務；以就服思維提供職管服務、對專業倫理的覺察能力較為不足等問題(中彰投區身心障礙者職業重建服務資源中心，2014)，因此期待透過內外聘督導採討論、演練、示範、縣市參訪學習、個別督導或個案研討會等多元的督導方式，來強化職管員的專業知能與技巧，幫助職管員成長。由此可知督導所提供的專業支持、教育等功能，與職管員的成長需求有很大的相關性。

整體來說，職管員的需求多元，每種需求的滿足，都可以讓職管員各方面都獲得幸福感，如家庭、生活、工作等；因此本研究也將探討桃竹苗 4 縣市職管員的需求及其被支持的程度。

參、職業重建個案管理員培育與專業技術養成制度

臺灣職業重建服務發展雖是參考美國的模式，但在建置發展的過程卻是有很大的差異，美國是在法令與組織架構其背後，以復健諮商專業，運用跨部門單一窗口與個案管理制度，輔以實務運作資料進行實證研究，提出創新方案；而臺灣的職業重建政策與相關制度的形成背景，是先有個別服務方案計畫後，透過立法整合舊有制度而成(鄧翠瑩，2017)。而美國重建服務之所以完善，除政府經費及民間資源大量投入外，充沛的專業人力也是很重要的關鍵因素(臺北縣政府勞工局，2008)。此外，文獻指出臺灣職管員認為「個案管理」是最主要核心職務，這與美國是相同的，其次則是「職業諮詢與諮商」(莊巧玲、吳明宜，2013)。雖然臺灣職管員與美國復健諮商師的職務功能相似，但兩者的專業養成訓練卻是有很大的不同，以下將針對美國及臺灣職業重建專業人員養成訓練進行論述：

一、美國復健諮商師

美國職業重建服務，是由復健諮商師(Rehabilitation Counselor)為主軸，其資格為具備復健諮商碩士學位，且有 2 年的工作經驗或 3000 小時實習經驗才算合格。在校期間，學生可依據個人未來服務的需求與志向選修相關的專業，畢業學分各校所皆有不同，不過皆會包含實習，以美國 Assumption College Rehab Counseling 的復健諮商師課程而言，畢業學分為 68 學分，其中包含學科 50 學分，實習 18 學分，600 小時，每週三天約九個月(謝發財，2005)。另非相關領域之碩士學位者，也需修習 18 學分之復健諮商課程(莊巧玲、吳明宜，2013)。符合相關條件後，需經由復健諮商人員資格認定委員會(Commission on Rehabilitation Counselor Certification，簡稱 CRCC)認證考試合格或取得州政府諮商方面的證照。復健諮商師取得專業資格認證後，每 5 年需接受至少

100 小時的相關教育課程(包含 10 小時的專業倫理相關主題)，以確保專業人員的專業知能與服務品質(王華沛，2012)。

二、臺灣職業重建個案管理員

在臺灣，依據《身心障礙者職業重建服務專業人員遴用及培訓準則》第 8 條規定：職業重建個案管理員應具備下列資格之一，並於進用前完成身心障礙者職業重建個案管理員專業訓練 36 小時以上，成績及格取得結訓證明：

- (一)領有社會工作師、職能治療師、物理治療師、心理師或特殊教育教師證書，從事全職之身心障礙者就業服務、職業輔導評量或成人個案管理工作一年以上。
- (二)大專校院復健諮商研究所畢業，從事全職之身心障礙者就業服務、職業輔導評量或成人個案管理工作一年以上。
- (三)大專校院社會工作、職能治療、物理治療、特殊教育、勞工關係、人力資源、心理或輔導之相關科系所畢業，或取得就業服務乙級技術士證，從事全職之身心障礙者就業服務、職業輔導評量或成人個案管理工作二年以上。

職管員進用前都必須先接受的 36 小時的養成訓練課程，多以基本的職業重建知能為主，包含：職業重建個案管理能力(21 小時)、法令及資源運用與整合能力(6 小時)及倡導能力(3 小時)共 3 大類主題(王華沛，2012)。而在取得職管員資格後，還需依「推動身心障礙者職業重建服務個案管理服務計畫」(2015)於初次進用前或進用二年內完成 60 小時職業輔導評量專業訓練或職業輔導評量人員 160 小時初階訓練。

另，依據《身心障礙者職業重建服務專業人員遴用及培訓準則》及「身心障礙者職業重建服務專業人員繼續教育時數、課程及抵免規定」，專業人員於取得資格認證證明後，每 3 年應完成 90 小時以上的繼續教育訓練，並於期限屆滿前辦理資格認證證明更新。而職管員 3 年所需完成 90 小時的繼續教育訓練，除專業倫理與品質需達 9 小時以上外，還包括(1)個別諮商；(2)團體與家庭諮商；(3)心理健康諮商；(4)身心障礙的心理社會與文化議題；(5)生涯諮商與評量；(6)個案與案量管理；(7)身心障礙的醫療、功能與環境觀；(8)職業重建理論及服務系統；(9)個案問題分析與職業重建服務計畫，以及(10)職業重建服務資源等十大專業課程領域之核心課程 20 小時。由相關核心課程

來看，諮商與評量、個案問題分析、與服務使用者相關心理社會、醫療、文化等都是職管員需要學習和強化的專業知能，亦符合職管員所應發揮的角色職務。

整體而言，臺灣職管員的養成訓練過程與美國的確有實質上的差距，美國復健諮商師養成訓練主要是在學校階段，在取得復健諮商碩士學位，還需搭配證照制度及後續繼續教育的制度，確保專業人員專業素質；而臺灣職管員多以相關科系的學士學位為主，並輔以短期的職前訓練課程，並搭配職前或在職的 60 小時或 160 小時職業輔導評量訓練，以及 90 小時以上的繼續教育訓練。王華沛(2012)指出專業人員缺乏職前的養成教育，以及缺乏實習和長時間實際面對服務使用者之機會，只能依賴在職後的培訓課程，這使得專業人員的專業能力不足以應付實際的所需，也容易因工作經驗不足而造成極大的工作壓力。因此建議專業研習與課程訓練須回歸學校體系，深化專業知能與強化專業能力，進而建立服務的專業性。此外，傅馨瑩(2017)的研究結果也指出現行的專業訓練缺乏完整性，職管員也不能理解繼續教育制度之目的，因此建議在養成訓練方面可以適度延長，並加入督導帶領的見習機會，以及研擬具階段發展性的繼續教育訓練(中彰投區身心障礙者職業重建服務資源中心，2014；傅馨瑩，2017)。

雖然我們都深知在推動專業服務或專業化的過程中，專業人力的培育、訓練和制度的訂定是相當重要的，但是否可以獲得單位的支持和專業人員的認同則是值得探討的問題。

第二節 督導機制

壹、督導的定義、重要性與功能

一、督導的定義

督導的拉丁原文是 Super(over)和 Videre(to watch, to see 的意思)，也就是一個監督者(an overseer)，他負責監看另一位工作人員的工作品質(李增錄，2001)。

有學者認為「督導」是一種歷程或教育、雙向互動過程，由一個較有經驗的專業工作者，藉由不同方式協助同一領域中一位或多位新進或較少經驗的之專業人員，負責協調工作人員間的工作，教導其在工作上之知識及技巧，鼓勵其建立正確的工作態度與關係，而互動的重點在試圖改變受督者的行為，以提供更適切、有效的處遇服務給服務使用者(高迪理，2002；Bernard & Goodyear，2004；Robison，1949)。亦有學者認為督導工作是一門學術與實務的專業，並透過教育，培訓和專業化管理，其目的在協助專業助人者對其所服務對象提供最適當的服務，並協助專業助人者在督導過程中獲得個人專業的成長(王文秀，1998；徐西森，2005；Falender & Shafranske，2004；Holloway & Neufeldt，1995；Lee & Gillama，2000)。此外，督導也是一種間接服務，透過定期與持續的督導程序，確保受督導者能有效執行機構政策，並能正確適當的運用理論與知識於專業服務，保障服務使用者的權利，同時促進專業獲得社會的認同(廖榮利，1990；翁慧圓，2000；Kadushin and Buckman，1978)。

綜合上述，「督導」是一種歷程，一種透過互動過程的專業訓練方法或技術，它是藉由一位有經驗的專業工作者，透過定期與持續教導、行政和支持的方式，協助受督導者運用專業，確保服務使用者獲得最高品質的服務而不受傷害，和促進受督導者自我成長、自我覺察，以及滿足單位的需求與期待。

而在臺灣職業重建領域中，職業重建督導一詞可由「身心障礙者職業重建服務工作手冊」中瞭解，「督導」是同一專業領域中的資深人員，透過處遇、策略來協助較資淺的人員熟悉工作，雙方的關係具有評估性，且需維持一段長時間，目的在於提升資淺人員的專業能力，和確保服務的專業品質，以及擔任對欲進入此特定專業領域工作者之守

門人的角色。而職業重建督導有別於其他領域督導的部分，在於其更加著重資源連結與倡議、跨專業人員及督導間的溝通協調、服務表格理念的落實等。此外，以桃竹苗 4 縣市督導的情形來看，擔任職管督導的人員包含行政主管、內部督導、外聘督導與內聘專職督導，為深入探究轄內的督導機制，故將這四類督導納入研究對象中。

二、督導的重要性

綜合學者對於督導重要性的看法，歸納為以下四個方面來說明：(曾華源，2001；莫黎黎，1995；Munsons，1993；Weinbach, 2003，引自黃源協，2012)

(一)就受督導者專業成長需求而言：

學校知識教育與短期職前教育並不能滿足實務工作的需要，因此受督導者若有督導定期了解他的服務概況，協助他體會和學習如何運用專業工作的原理原則，幫助他適應工作環境，以及克服服務過程中所遭受的挫折等，則有助於受督導者專業能力成長。

(二)就服務使用者權益保障方面而言：

服務使用者希望得到最高品質的服務，使問題獲得解決，並希望在服務過程中，不會受到傷害。因此對於不熟悉機構和工作技巧不成熟的新進工作人員和學生，應該提供督導。此外，從專業倫理角度而言，也應以保護服務使用者權益為主要目標，因此督導者的角色更加重要。

(三)就單位服務品質方面而言：

單位不只以經濟和資源協助服務使用者，也需要有資深工作人員來協助新進工作人員了解和依循單位政策而提供服務，並且彼此相互配合，共同為實現單位服務案主的目標而努力，以建立和確保單位的專業權威與品質。

(四)就專業社會認可方面而言：

專業成立的條件之一，是獲得社會的肯定及認可，而專業要能獲得社會認可可是來自於服務使用者接受專業服務過程中，確實能得到與未受專業訓練者所提供的不同服務，並獲得實質的協助。因此督導者透過督導的過程，為服務使用者提供較適當的服務，以維持專業權威；同時也使受督導者獲得評價學習和自我訓練機會。

綜上所述，督導對於單位、受督導者、服務使用者和專業等而言都相當重要，在助人專業工作者養成歷程中，扮演極為重要的關鍵角色，一方面在維持助人專業的高品質服務；另一方面則在幫助助人專業工作者獲得專業上的成長，並達到更佳的工作才能。（林家興、趙舒禾、方格正、黎欣怡、李露芳、葉安華，2011；Holloway，1995；Kadushin，1992）。此外，為了實現單位或服務使用者的目標，往往需要受督導者具備專業的知能，及配合機構、服務使用者及外在環境的變遷，而除了透過學校教育、在職訓練來增進受督導者專業知能訓練外，平時的督導更是重要。中彰投區身心障礙者職業重建服務資源中心(2014)的研究雖顯示對職管員而言，主管、內外部督導與其他職管員同儕是職管員優先尋求支持或諮詢的對象，也凸顯主管或內部督導在職管員專業支持角色的重要性。但整體來說，職重督導制度尚處於發展階段，也未有明確的角色定位與分工，然而在職業重建服務邁向專業化的過程中，如何建置更完善的督導制度，凸顯督導的重要性，是值得重視與關注的事。

三、督導功能

Munson（1979）指出督導的目標是要促進服務輸送的效能與效率，因此，教育與行政是督導最早期的兩項基本功能，後來才加入支持或協助功能（汪淑媛、蘇怡如，2010）。Austin(1981)和 Kadushin(1985)均認為督導目標若在提供有效率和有效果的服務，應該同時具備三種功能：(一)督導在行政上整合和協調受督導者與單位中的其他工作者，一起工作，並確定單位所提供服務是適當的。(二)教育工作者更有技巧地來執行和完成工作任務。(三)支持和激勵工作人員有動機去執行工作，並願意繼續學習，以達到專業上的獨立。

曹敏君(2015)認為督導的功能是協助受督者，避免於服務過程受自己的情緒與價值觀干擾，或對個案的反移情，影響服務的提供。文獻亦指出督導所提供的專業諮詢和情緒支持能減低專業人員的工作壓力、催化專業關係正常發展、降低職業倦怠(Himle & Jayaratne & Thyness，1989；House & Well，1978；Kirmeyer & Lin，1987；Martin & Schinke，1998)，且督導在服務單位與工作員間扮演著中介溝通的角色，有助於工作人員完成單位設定的使命與任務(Brown and Bourne，1999；Hawkins and Shohet，2000；Kadushin，

1992；Shulman，1993）。

曾華源(1982)表示督導的支持性任務為協助受督導者處理因工作所帶來的挫折與負向情緒，適時提供關懷支持，提昇受督導者工作上的安全感，激發其士氣及對組織的認同歸屬，並強化受督導者自我價值與對專業工作上的認同。而督導適時適當的鼓勵、安慰、同理與支持，能夠幫助受督導者重建信心，克服困難與壓力，回饋與酬賞是很重要的支持方法(謝季燕，1995)。除了上述行政、教育、支持等功能之外，Shulman(1991)也提出督導具有調節工作者和體系間之關係的「調節」功能；而 Hawkin and Shohet(1989)則將督導區分為指導、訓練、行政及支持等功能(黃源協，2012)。Tsui(陳秋山譯，2008)則認為，督導功能的共識仍然以行政、教育、支持為主，其中行政本身應可包含協調與管理。雖然不同的學者對於督導功能有不同的看法，但 Kadushin 所提出的教育性、支持性和行政性功能，是最常用來說明督導功能，據此將督導功能說明如下：

(一)行政性功能：

行政性督導是職管員提供服務過程中，不可或缺的一環，是一種提供品質控制的功能，除了降低工作環境對職管員產生的負面影響外，也是對職管員提供必要的支持或協助，及督導管理，其目的在於讓每項工作均能符合單位期望和規定，並有效率。此外，組織內的環境可能是職管員的壓力源，如資源不足、缺乏適合的晤談空間、時間和資源的管理等，因此需要仰賴督導藉由本身在單位內的權力和地位，來降低或避免組織壓力源所產生的影響。而在此功能上，Kadushin 與 Harkness(2002)提出，督導主要的工作任務有 11 項：員工招募與甄選；工作引導；工作規劃；工作指派；工作授權；監督、檢討及評價工作；工作協調，以及溝通等 8 項與人力資源管理有關；另有 3 項則與督導的管理角色有關：包括作為一個倡導者，必須為員工爭取權益；作為單位主管與專業人員間的緩衝器；以及扮演促進機構政策與整體環境改變的角色(引自陳秋山譯，2008)。若以職管督導而言，其扮演組織與人員的連結點，需清楚瞭解單位的特性、制度、政策等，並具備在規劃、預算、組織、人力資源與方案評估等領域相關知識和技巧，以確保受督導所提供的服務都是適切的，且符合倫理標準。工作職責包括：工作人員的指派與分配、工作的授權與計畫、工作的監督、檢討與評鑑、維護與執行，以及協調與溝通等。

由此可知，督導若能發揮行政功能，如為職管員爭取福利，建立內部督導機制，作為職管員升遷管道，則可滿足職管員生存之需求；在單位內督導若能扮演溝通協調的角色，創造團隊良好互動和工作氛圍，並與職管員維持良性和正向的督導關係，則會有助於凝聚團隊的向心力，及讓職管員有歸屬感，進而願意貢獻所學，發揮所長，使其關係和成長需求都獲得滿足。

（二）教育性功能：

督導的角色在評估職管員的知識需求，協助提供必要的學習，改善職管員的工作技巧與能力，並增進其專業的成長與發展，培養更適切的工作態度和技巧。這是一種教與學的過程，需要督導者和職管員雙方皆願意分享、學習，及有效的回饋和開放的溝通。在此功能上職重督導的任務為提供相關專業知能的諮詢並安排相關的在職訓練課程等，因此可透過「教學」、「訓練」、「員工發展」、「指導」和「良師益友師徒制」等方式來進行與發揮教育性功能(陳秋山譯，2008)，協助職管員熟悉新的工作項目、提供職管員處理服務使用者必要的知識、策略和技巧。簡而言之，教育性功能是督導促進職管員成長的機制與過程；而職管員則可透過督導機會，尋求相關處遇的建議。因此，督導若能發揮教育性功能，提供職管員即時的回應與協助，協助其自我檢視及反省，及學習必要的新知識，強化職管員的知識基礎，則會有助於職管員的專業成長，進而從工作中滿足成長需求。

（三）支持性功能：

是指運用一些調適的方法，來增進專業人員的自我功能，以便進一步處理教育性督導、行政性督導和工作上有關的壓力與挫折等情緒(曾華源，2001)。職管員經常面臨許多挑戰及有壓力的情境，也會產生無力感、缺乏成就感和工作價值等，如需面對不同類型、不同需求的服務使用者；面臨來自行政性和教育性督導、督導關係、任務內容和本質、單位本身的物理環境或制度等壓力，因此督導對遭遇工作困擾之職管員提供心理和人際關係支持，並增進職管員的自尊、成就感及潛能發揮，是督導非常重要的任務。由此可知，督導若能適切扮演支持的角色與功能，適時提供關懷與支持，則可激發職管員服務之熱忱、對組織的認同與歸屬感，以及提升職管員的自我價值和對專業的認同，進

而讓職管員更願意及有能力接受工作中的挑戰，使其關係需求和成長需求皆獲得滿足。

總而言之，理想的督導會聆聽工作人員的意見、著重專業的價值觀與操守、提供意見協助工作人員解決工作困難，教導工作人員如何改善工作表現。(張玲如，2002；張玲如、邱琬瑜，2014；陳秋山譯，2008、蔡曉雯、郭麗安、楊明磊，2010)。再者，督導工作注重的是整體工作的效率和效果，同時在服務的「質」與「量」上取得平衡。督導功能亦會隨著社會變遷和社會問題日益複雜，而需肩負起更多不同的角色，故若能將督導的行政、教育、支持功能統整並適切的融合，發揮督導最大的效益，才能達成保障服務使用者最佳利益及確保對服務使用者的服務品質之目的。

此外，《身心障礙者職業重建服務專業人員遴用及培訓準則》中所規範的督導職務內容包括：協助專業人員專業知能提升、情緒支持與團隊整合及溝通等事項，具有行政、教育、支持三項功能，但以目前臺灣的狀況，同時具備三項功能的督導實屬少數(中彰投區身心障礙者職業重建服務資源中心，2014)，同時也存在督導專業人力不足、工作負荷量大等因素，導致影響督導功能發揮的現象。以現行的職管督導機制而言，多由行政督導、內聘督導、外聘督導，及同儕督導分別提供行政、情緒、專業等角色與支持，但與職管員互動頻率高的內聘督導和同儕督導，並非所有單位皆有設置，而職管員較為仰賴的外聘督導則是互動較少(林煒翔，2016)。不禁讓人思考現行的督導機制是否真能滿足職管員，而又該如何建置更完善的督導機制，讓督導發揮該有之功能，則是值得探討的問題。

四、督導功能與支持需求

職管員在執行業務或服務過程會面臨一些問題或困難，如：待遇和福利；與長官、督導、同儕和案主間的關係；自我專業知能的成長；歸屬感；貢獻所學，發揮所長；無力感、工作壓力等，因此需要督導扮演倡導者、溝通協調者、促進者、教育者、諮詢者、指導者、支持者等多重角色，發揮督導三大功能，提供職管員所需要的協助與支持，如：為員工爭取福利；協助受督導者對機構內外、上下、同儕、案主之間的溝通與協調；促進機構政策與整體環境改變、提供職管員即時的回應與協助；協助自我檢視、學習及教

導新知識、提供情緒與心理的支持等，並營造良好的工作氛圍，讓職管員有歸屬感，而願意貢獻所長，及接受工作中的挑戰。然而督導在提供行政性督導、教育性督導或支持性督導時，可同時滿足受督導者多重的需求，如督導提供行政性督導時，可以扮演倡權的角色，為職管員爭取福利；而在此過程中則同時發揮教育性督導之功能，亦讓職管員可以學習如何倡權，協助其成長，進而滿足職管員生存、成長的需求。由此可知單一向的督導功能，可同時滿足職管員多重需求。因此若以職管員的支持需求為討論之構面，恐會不易呈現督導功能，故改以督導的三大功能作為架構，除可了解職管員的需求外，亦可清楚呈現督導功能。

貳、督導模式與督導關係

一、督導的方式與內容

黃源協(2012)認為督導的方式可分為個別督導、團體督導、同儕督導，以及跨科技督導或團隊督導等 4 種。也有學者則認為督導的方式可分為個別督導與團體督導二種(莫黎黎，2001)，以及個別督導、現場督導、團體督導、同儕團體督導、專家諮詢、實際整合團隊督導等六種(翁慧圓，2000)。

督導方式多元，以下就職業重建領域較常使用的督導方式進行說明：

(一)個別督導：

由一位督導者和一位受督導者以面對面方式討論，會議討論內容包括針對工作、人格特質或情緒等方面之問題，進行討論和溝通，協助受督導者成長，採用的督導方法則有個案討論、示範、模仿、角色扮演等。優點：雙方可在不受任何干擾下，討論和解決問題；有充分的時間進行個案討論、檢視受督導者的工作情形；有較高的隱密性；著重彼此的關係。缺點：資訊的取得較單一，可能會有偏差之處；沒有機會與其他受督導者比較，緊密分享彼此相同的觀點，容易形成共謀的關係等。

(二)團體督導：

通常由一個督導者和數名受督導者，以小組討論的方式進行，會議的主要內容則包括受督導者服務過程中所遭遇之困難或問題，透過會議瞭解及討論相關情形和尋求有效的解決途徑，採用的方法包括：小組討論、腦力激盪、角色扮演、自由發表、模擬練習、

示範、模仿等。優點：會有大量刺激和不同觀點；有機會學習其他人的工作方式和處理服務使用者的各種方式；節省時間、經費和專家人力；有機會進行角色扮演等。缺點：時間不足，難以對細節加以討論；受督導者較有機會隱藏或忽視自己的問題；可能造成受督導者間的競爭；隱密性較低等。

(三)同儕督導：

係指與具有相同需求、觀點或技術層次的個人或一群工作者，以個別互惠或團體討論的方式進行；討論之內容則為參與的人員有興趣之問題，或欲討論之事項，來促進彼此的成長，採用的方法有小組討論、自由發表、腦力激盪等。優點：督導過程中，沒有權威的現象；可在最方便的時間組織督導會議；不需付費；對彼此的發展階段與需求，有高度的瞭解與支持等。缺點：參與者易以避免爭執態度，減少深層互動機會；參與者可能缺乏必要的經驗和技術、參與者沒有權利義務等。

一般來說，督導工作是一種互動的過程，即督導者和受督者思考交流的過程，透過督導的過程來協助受督導者專業知能的成長，而不同的督導方式有不同的優缺點，因此應該視討論的議題與受督導者的需求來選擇適合的督導模式。以職業重建服務領域而言，督導形式大多會視職管員的需求或問題來進行調整，例如有共同問題或需求，則採團體督導；有個別的問題，或要討論特定的服務使用者，則可採個別督導；而職管員間若要分享或學習彼此的工作方法或經驗，則可採同儕督導模式。簡言之，不同的模式間有相輔相成的作用，亦可滿足受督導者不同的需求。

二、督導關係

廖榮利(1983)表示督導關係的品質常會連帶影響受督導者的助人關係，督導者亦需為受督導者的服務情形負連帶責任。莫藜藜(2002)認為督導者與受督導者關係的建立是有效督導的重要元素，督導者與受督導者雙方對督導和工作的品質都有責任。然而，督導關係是多項且複雜的，督導關係可以是受督導者支持或成長的來源，但也會導致受督導者產生恐懼或依賴。負向的督導經驗，不僅無法成為專業人員服務上的助力，反而遏制專業人員的熱情與使命(Cousins, 2014)。此外，督導雖可以提供技巧示範、情緒支持，以及個案處理的協助等，但督導角色權威與不良的督導關係亦會使受督導者感到

壓力(吳麗華, 2012)。

Kaiser(1992, 1997)則認為督導關係的主要要素包含信任、權力、共享的意義，是單位賦予督導個人的正式權威及權力，及督導過程重要的一環，權力的運用得以確保績效責任，但此一強迫性的不平等關係並非個人所選擇，若權力因素遭到扭曲，則會阻礙有效督導的發生，及影響受督者未來的生涯發展(郭玲妃, 2000)。而督導者與受督導者之間是否能建立良好的信任關係與共享關係，對受督導者職務勝任感有關鍵性的影響(周秀如, 2011)。林月英(2017)則表示督導是一個交互作用的過程，不管督導者所採用的態度是獨裁的、合作的或不可預知的，受督導者在督導關係中仍然可以對運作有重要的影響和權力。曹敏君(2015)研究發現身障就服員與外聘督導的督導關係若屬於上對下的關係，在督導過程中較容易形成單向溝通的方式，身障就服員也較不會針對外聘督導所提供的建議表達不同的想法；若督導關係較屬於平行合作者，在督導過程中，則較願意表達自己不同的想法，及採較開放的態度與外聘督導進行討論。

許韶玲、蔡秀玲(1997)整理諮商員被督導經驗的相關實證研究中，已歸納出負向督導的特徵，包括缺乏相關督導訓練、缺乏專業熱情與投入、無法在受督導者發展層級的特徵與需求上進行督導、無法接納差異，更沒有能力在差異的基礎上與受督導者一起工作、督導焦點狹隘、缺乏倫理的督導行為或表現；同時也建議建立「督導的督導」之制度以維護督導品質及保障個案福祉。

整體來說，督導與受督導者之互動關係有正向也有負向，而影響互動關係之影響，包括督導風格、權力關係、督導與受督導者能力、組織管理、受督導者的抗拒等。而良好督導關係的要素包括督導目標的明確性、彼此的接納與合理的期望、督導者有權威和善用權力、雙方在溝通上有關心、真誠和同理心(Perlman, 1979)。此外，有學者指出督導關係品質會影響督導的進行，亦是督導是否能有效發揮功能的重要決定因素(李美遠, 2010；黃明玉、郭俊巖, 2009，蔡素琴, 2005)，及成功督導重要因素，具有重要的價值(Ellis & Ladany, 1997；高慧芬譯, 2007)。

當督導關係不良時，雙方將會有許多心理防衛反應，也會影響服務的品質。因此在

督導過程中，督導應比受督導者多些敏察與反映互動關係，避免督導關係僵化或負向，造成受督導者封鎖對督導經驗的感受與學習。許韶玲(2007)表示受督導者隱而未說的狀況則會對受督導者、督導關係以及服務使用者產生負面的影響，但受督導者會在此情形對於其個人專業的成長或服務使用者的權益產生影響時才會進行關注；而隱而未說的原因可歸納為時間的運用與取捨、督導架構與督導關係認定以及權力不對等三個因素。由此可知，建立一個良好的督導關係，不僅僅可以幫助受督導者的專業成長、也有助於提升整體的服務品質，對督導者、服務使用者，及受督導者皆有所助益。而在職業重建服務領域中，我們較注重督導機制的配置、督導建議的有效性、督導形式的多元化等，較少探討督導關係對專業服務品質或對受督導者專業成長的影響。

參、臺灣職業重建個案管理服務的督導機制

一、職管督導的資格與職責

牛格正、王智弘(2008)亦表示督導者在提供督導時，應衡量個人的專業資格與能力，以提供適切的服務，若不能有效協助受督導者，使其於督導過程中受益，應予以轉介。而規範督導者的資格能力，是避免受督導者於督導過程中受到傷害，並提醒督導者覺知自己的能力限制，不執行超越個人專業能力的業務(曹敏君，2015)。

督導資格與職責是依據《身心障礙者職業重建服務專業人員遴用及培訓準則》第3條規定，督導職務內容包括協助專業人員專業知能提升、情緒支持與團隊整合及溝通等事項。

而第9條明訂督導應具備下列資格：

- 1、符合第3條第1款至第5款規定專業人員資格之一。
- 2、完成督導專業訓練36小時以上，成績及格取得結訓證明。
- 3、從事所督導業務之工作3年以上。

其他具有實際輔導前項第1款規定之人員3年以上，並經主管機關專案審查具有所需督導專業能力者，不受前項規定之限制。

此外，目前《身心障礙者職業重建服務專業人員遴用及培訓準則》中規定督導於取

得專業資格認證後，應依「身心障礙者職業重建服務專業人員繼續教育時數、課程及抵免規定」，每3年完成90小時繼續教育訓練，其中包含30小時督導核心課程，如督導理論與模式、介入技巧與方法、督導評鑑與評量、督導關係，以及專業課程、相關法規課程51小時，和專業倫理、品質課程9小時以上。而除了透過繼續教育訓練外，有些督導認為單位要培植內部督導可以從兩方面來進行，一為個人面向，包括督導要具有自我覺察與反思的能力、多元學習與服務經驗有助擴展督導的面向與能力、行政經驗有益於督導執行、各項服務主題分享能更深入覺察服務有關的議題；另一方面為機構面向，則包括透過職務輪調來培養中階主管的多元能力、參與內外部重要會議、擴展服務的眼界、督導的督導機制、擔任實習學生督導，增進督導經驗等(王伯軒，2018、徐文豪，2018、黃玉華，2018)。然而林煒翔(2016)在職業重建個案管理員專業支持需求之探討中提到與美國職業重建督導的資格條件相比，臺灣督導資格顯得過於簡易，但現階段未有相關機制對督導人員進行檢核(林煒翔，2016；曹敏君，2015)，只要單位與督導雙方約定即可，因此很難確認每一位督導都能覺察到自己的限制，避免執行超過能力所及的業務。再者，曹敏君(2015)表示督導資格須符合遴用及培訓準則，容易阻礙受督導者多元學習的機會，且在供需失衡的情況，也會影響督導陪伴與討論時間，因此建議督導的選任可以回歸到需求面。

然而，督導一職在整個職業重建服務過程中扮演了承上啟下的重要角色，也是一個使能(enable)的過程，再加上職管員的職務功能多元，且評估的面向包含服務使用者的生理、心理、家庭社會等面向，具備的專業知能涵蓋諮商、晤談、評估等層面，職管督導是否只要具備一定的職重工作年資或經歷即可擔任呢？恐怕並非如此，此限制可能不僅讓職管員面臨無法聘用符合需求之督導的問題，同時連帶阻礙職管員的專業知能與技能的學習與成長。由美國職重督導資格來看，督導不僅考量需具備基本的學歷與經歷，也應包含如實習時數、被督導經驗、專業訓練課程等條件，如此才可能擔負起傳承專業與教育第一線工作者的重要使命。因此也有學者認為助人工作的督導應先具備知識理論基礎，再強化實務工作的督導技能，且督導的訓練與養成應配合不同的發展階段，如新手督導、督導、督導者的督導，以培育兼具理論與實務經驗的督導人才(王敏行，2018、

林惠芳，2018、郭乃文、2018)。

二、職管督導的形式、頻率

(一)職管督導方式與內容：

理想上，督導雙方最好是在同一機構任職，以便可以掌握受督導者的工作狀況，並即時進行督導(林家興，1992;徐西森，2005)。由相關研究發現，大多數的單位若採外聘督導形式，則多以團體督導模式為主(吳麗華，2012；林月英，2017)，個別和團體方式並用的單位也占了3成。

此外，根據「推動身心障礙者職業重建個案管理服務計畫」中明訂：定期督導機制可運用個別督導、團體督導、同儕團體督導、個案諮詢等方式，強化職管員專業知能，提昇服務品質。以現行的職管督導的形式大多為團體督導和個別督導並用；但單位若未設置內部督導，則很可能由行政主管兼任內部督導的角色，或有些單位因應督導不足之狀況，而發展內部同儕的督導機制，讓資深人員帶領資淺人員，滿足專業人員督導之需求(中彰投區身心障礙者職業重建服務資源中心，2014)。而傅馨瑩(2017)研究也指出不論資深或資淺職管員對於同儕督導的肯定最高，同儕督導甚至成為資深職管員久任的因素之一。

以桃竹苗4縣市為例，督導的形式方面4縣市都以團體督導為主，督導之內容4縣市皆會討論個案服務問題，以及執行計畫之問題，如政策、計畫撰寫等，另有部分縣市亦會採主題式討論，如評估工具製作與演練、角色專業分工等，來增加督導內容的多元性。實務上也發現團體督導內容的規劃，可能是由督導、職管員主導，或由雙方共同討論，有些縣市會進行年度督導會議內容之規劃，亦有部分縣市是採逐月討論。而在主題式的督導會議方面，則涉及職管員的個人意願與需求不同，在缺乏共識下，則較不會採取此類型。再者，部分縣市則會輔以個別督導，討論個別個案之問題、受督導者個人議題等，以滿足職管員的個別需求；而同儕督導一職則是皆未設置，僅是同儕間的經驗分享與討論。此外，在新竹市委外單位部分，目前團體督導的部分則是與市府職管員一同參加，討論之內容則是共同討論，而個督的部分則是由單位自行規劃。除了上述透過直接的個別或團體督導方式外，如腦力激盪、小組討論、自由發表、示範、個案討論等，

也會採取間接的方式來進行督導，如系統個案紀錄審閱、利用 email、line 網路諮詢指導等，而採陪同實地訪視或參與晤談則是較少。整體來說，督導可以依據與職管員所形成的關係及階段性的專業知能，提供彈性多元的督導方式和策略，同時也鼓勵職管員主動提出需求，共同討論決定督導的方式、內容和方向等，進而增加職管員的自主性。

(二)職管督導頻率

蔡和蓁、陳武宗、張江清(2008)研究指出，督導者通常會依照專業人員不同業務情形和個案問題複雜性，安排不同督導方式與頻率，而督導頻率和時間長短會影響督導的深入度。對於督導次數和時間學者則有不同的看法，黃源協(2012)認為團體督導可每週、每二週，或每個月舉行一次，每次 1 小時至 2 小時；個別督導則應每週或隔週定期舉行，每次約半小時到 1 小時；而黃明玉、郭俊巖(2009)則表示個別督導每月應安排一次，每人每次為 1 至 1.5 小時；團體督導則是兩週至少至一個月施行一次，每次設定在 4 小時以內。但在實務運作上，吳麗華(2012)與曹敏君(2015)的研究結果皆指出督導次數與時間多會依照補助經費之規定與參與人員工作時間之安排。

綜合上述可發現，督導雖會透過不同督導形式，來協助並支持受督導者，但督導次數和時間的安排上則會受限於經費或參與人員之因素。以桃竹苗 4 縣市而言，團體督導的頻率多為每月 1 次，督導人數 3~6 人不等，但在個別督導的頻率上則受限經費規劃或職管員之因素，可能是一季一次、半年一次、職管員有需求時提出，也可能沒有規劃。而在新竹市委外單位部分，團體督導應與市府一同，故頻率亦是每月 1 次，單位內部因缺乏督導機制，所以目前是以和行政主管定期召開職管業務會議，瞭解目前方案執行之情形；而個別督導的頻率則是每 2 個月 1 次。雖然各縣市每月都會有團體督導會議，但個別督導的頻率顯然不足，在缺乏完善的內部督導機制下，該如何來維護服務品質和專業人員成長，是值得我們關注的事。但由文獻亦可得知，督導的次數與時間會受限方案經費支補助，單位在規劃督導頻率和時間時應以受督導者的需求面來考量，應較有助於建立一套符合專業人員需求的督導制度。

三、職管內外聘督導之分析

在職業重建的領域中，督導大致上的可區分為，機構的內部督導，多為資深職業重建個案管理員(同儕督導)或行政主管擔任之，前者以給予情緒支持為主，後者則偏向行政支持，主要任務是傳遞工作職責與相關技巧、行政管理及協調、績效考核、方案執行控管及行政協調等；第二類則為外聘專業督導，其主要責任為提供職管員實務困境的介入策略，維護與提昇職管員的專業能力、專業知能分享、評估及晤談技巧教導、服務策略及記錄檢視討論等，以提供負責專業教育支持為主(中彰投區身心障礙者職業重建服務資源中心，2014；林煒翔，2016；簡宏生，2017)。而陳淑芳(2018)則認為內部督導主要扮演行政督導的角色，在專業人員面臨行政上的問題時，提供行政性與協調性的功能，包括個案量的管理、組織的維護，以及調解專業人員和體系間的關係等；外聘督導則扮演專業督導的角色，在專業人員工作中遇到瓶頸時，協助提供必要的學習，增進專業人員能力與技巧，發揮教育性的功能，如協助專業人員提高自我覺察力、多元思考不同情境的處置，讓服務達成目標等。吳麗華(2012)認為外聘督導與內部督導各有其角色功能與限制，內部督導偏重於行政管理、立即協助，以及教育的功能，並需承擔機構責任和較效率導向；而外聘督導之角色功能：專業知能教育、壓力調適與支持、溝通協調功能等。曹敏君(2015)則表示就服外聘督導是個外部人力，較常發揮的功能是教育與支持。此外，雖理想上期待內聘督導可以多發揮行政性和協調性功能，但仍會因機構狀況、服務推展之實務需要、第一線人員的期待…等因素而受到限制，因此外聘督導除著重教育性功能外，也多須兼顧行政性和協調性功能，如職重系統審閱、專業人員狀況不佳，或與主管衝突，外聘督導會協助安撫並向機構反映，以尋求解決方案等(陳淑芳，2018)。

再者，在內聘和外聘督導限制、困境與挑戰部分，吳麗華(2012)認為內部督導的限制包括缺乏督導訓練、角色衝突、工作量重、強調工作進度等；而外聘督導則有：外督的期程、頻率受限、受督導者的偏好或主管的意見影響外督的選聘、對機構或方案的熟悉度有限、無法滿足個別需求、立即性的限制等。簡宏生(2017)和陳淑芳(2018)皆指出職重在內聘督導困境與挑戰包括：管理考核與督導關係的衝突、行政業務與督導業務的時間分配、機構要求與受督者期待間的角色拿捏、機構其他業務的承接、經驗及資源認識的侷限性、機構人事成本高等；而在外聘督導方面則有：專業人員的頻繁異動、背負

方案評鑑及執行結果、專業人員與單位間的衝突協調、跨專業人員及督導間的溝通協調、督導時間及次數限制、無行政管理及任用考核權、非穩定聘僱關係、額外的工作量及時間成本等。

此外，曹敏君(2015)的研究也發現大多數就服專案單位以外聘方式聘請督導來督導身障就服員，因督導非屬組織內之員工，使其在面對身障就服員之個案服務立即性的問題、身障就服員的工作掌握及身障就服員與組織行政間之問題，確實有其無法發揮督導功能的限制。而對外聘督導的期待則大多會希望評鑑可以有好的成績，而非看到外聘督導是否滿足受督導者在專業上的需求。

而在內聘與外聘督導的優點部分，文獻指出外聘督導可提供跨單位與跨區域的交流機會，增加服務的視野(林月英，2017、曹敏君，2015)，亦能為單位節省人事成本，提供專業人員不同面向的指導，及協助專業人員推動業務，以及減少專業人員摸索的時間(林月英，2017、曹敏君，2015)。而簡宏生(2017)認為職重內聘督導的優勢包括：即時性的支持督導、具有行政管理及考核權、機構對外的代表性、機構內部資源的運用及連結、方案執行的掌握與人力調度等；而外聘督導的優勢則為，單純的專業督導關係、外部資源的運用及連結、教育及支持功能的徹底發揮、多元的經驗及服務交流、行政業務的負擔小、機構人事成本低。

綜合來說，不論是職重或其他領域督導的內聘和外聘督導，所扮演的角色和功能相似，所面臨的困境與挑戰，有相似的部分，如缺乏督導訓練、角色衝突、績效考核、非穩定的聘僱關係、督導頻率受限等；亦有相異之處，如職重外聘督導需協助跨專業人員及督導間的溝通協調、需審閱服務紀錄所衍生的額外工作量等。而對於外聘督導的優勢，多數的研究皆指出外聘督導可提供跨單位與跨區域的交流、減少人事的成本。簡言之，一個完善的督導制度必須兼備內部督導與外聘督導(蘇怡如，2008)，因不論是內聘督導或外聘督導都扮演不同的角色與功能，也有其各自的限制、困境與優勢，若外聘督導功能與內部督導功能可相輔相成，則可滿足專業人員不同面向的督導需求。

四、職管督導的困境與影響因素

造成督導功能不彰或困境的原因，不同的學者從不同的面向來探討，歸納相關文獻後將其分類如下（呂季芳，2017；吳麗華，2012；曹敏君，2015；蘇怡如，2008；鐘揚傑，2012）：

（一）機構因素：督導人力不足、督導者與受督導者比例懸殊、機構授權、督導訓練、督導機制不健全、科層制度下的督導等。

（二）督導者本身：性別、年齡、教育程度、年資、專業能力、人格特質、督導角色衝突、督導工作內容繁瑣，行政工作佔據督導過多時間，督導訓練不足或未接受督導訓練、督導角色調適不佳等。

（三）受督導本身：性別、年齡、教育程度、年資、工作負荷量、對督導者的抗拒和不認同、人格特質、過去被督導的經驗、專業背景等。

（四）雙向互動關係：督導與受督導者理念不合、督導頻率、督導風格、及受督導者隱而未說的狀況等。

整體而言，督導能否發揮應有之功能受到多重因素的影響，除督導者本身、受督導者、督導互動關係外，單位組織也是重要的影響因素。林月英(2017)也表示健全督導制度、落實督導功能是提升服務品質和工作士氣的重要因素之一。以職重領域而言，目前督導的制度較容易遇到的問題有：(1)目前大多數職管員的內聘督導多屬於單位主管，可能對職管專業服務較不熟悉，且容易異動；(2)專業內聘督導的督導負荷量過重，難以全面兼顧；(3)專業外聘頻率、時數、立即性不足(中彰投區身心障礙者職業重建服務資源中心，2014)。而王敏行等人(2013)於職業重建個案管理服務工作手冊之試辦經驗—以臺北市為例的研究則指出：頻率密集的專業支持、有效能的內部專業督導，以及行政主管的充分支持，是職管員能持續專業成長並維持服務品質的角色，因此建議更應重視專業督導制度的建立，督導人力的養成，以及行政層面的支持等。此外，學者也提出職業重建督導現況的問題與建議，包括：外聘督導的經驗難以內化，應思考更多元的督導形式、發展職重服務資訊、知識、技術的共識，以及重新檢視現有的專業督導培育制度(王敏行，2018、林惠芳，2018、郭乃文、2018)。由此可知，督導制度對專業人員的專業成長和服務品質有一定程度的影響，因此相關單位若能更加重視督導制度，並提供足

夠的支持系統，應會有助於督導功能的落實。

五、現行職管員的專業支持機制

現行職管員的專業支持機制，大致上有專業養成訓練、繼續教育、督導機制，以及區域性身心障礙者職業重建服務資源中心的輔導機制。在專業養成訓練、繼續教育部分，職管員則會透過地方政府、勞動部勞動力發展署所屬各分署，以及各區職重資源中心所辦理的課程來滿足此項需求。而督導機制方面，則是各縣市都會配置內聘督導與外聘督導，但在職管員專業知能養成多數是仰賴來外聘督導來協助，但外聘督導可能受限時間、經費，而無法提供職管員更充足的協助與支持，故亦須再搭配內聘督導或同儕督導的協助，以建置較為完善的督導機制。此外，各區職重資源中心對於職重個案服務的輔導機制則可追溯至 2013 年修正公布之「辦理身心障礙者職業重建服務窗口計畫」，本計畫中明訂職重資源中心為協辦單位，工作任務為辦理職業重建個案管理服務之訪視輔導、諮詢、職評報告專業諮詢、職評工具借用、召開聯繫會報、進階訓練、研究發展等相關事宜，因此職重資源中心會透過這些方式，提供職管員更多元的學習管道，來協助職管員專業知能與服務技巧的成長，及提升服務的品質。

而在上述的支持機制中，職重資源中心的輔導機制是較少被運用的，其原因與各縣市本身的輔導機制與資源有關係。以桃竹苗地區而言，職重資源中心部分的功能和角色容易與督導重疊，如特殊個案服務、實地諮詢輔導等，而縣市政府和部分職管員亦認為各縣市的職重個案服務皆有配置內外聘督導，因此會在督導會議中討論相關問題，故職重資源中心的輔導機制對其助益不大。但在實務工作，亦發現有部分經驗不足的專業人員或督導功能較不彰的單位，皆會尋求職重資源中心的服務；或者有部分縣市會運用職重資源中心的服務，來強化單位督導功能，由此可知，職重資源中心仍有其存在之價值與可發揮之功能。因此期待透過本研究了解桃竹苗 4 縣市職重個案服務督導機制之現況，並從中探究在職管員專業支持機制中職重資源中心可提供的服務為何，以及如何與督導機制建立合作關係，達到相輔相成之功能。

小結

整體來說，督導在專業人員的專業知能養成過程扮演極為重要之角色，但由相關文獻可得知，仍有許多原因會造成督導功能無法有效發揮，且目前外聘督導受到政策和經費支持，而被大量運用，這是否有助於健全督導機制、落實督導功能並提升品質，亦是值得關注的問題，因此如何在組織中建立與落實一套制度化的督導制度，對於提升職管員之專業能力和服務品質都具有重要的意義。

再者，理想的督導機制是什麼？在歸納相關文獻後，勾勒的理想的督導機制藍圖應包括，在督導配置上應兼具內聘督導和外聘督導，並設置內聘的專職督導，對於所督導之業務有一定的熟悉度，及兼具實務與管理的能力，如具有實務經驗、專業能力與訓練、行政管理等；而督導的形式方面則應更多元化，透過不同的督導方法與策略來進行督導，如團體督導、個別督導、同儕督導、跨團隊或跨專業督導等，來滿足專業人員不同的需求，同時也要有定期且持續召開督導會議。此外，受督導者、督導者和單位都需瞭解和認同透過督導機制所要達成目的與效益，同時單位亦需提供足夠支持，因此召開督導會議時亦可邀請內聘督導和行政主管等參與，建立督導間的合作機制與共識，共同為促進職管員專業成長和提升服務品質而努力。然而，以現行職管督導機制來說，已具備基本之功能，尚能滿足職管員之需求，但較缺乏長期穩定，且具有督導專業知能的督導人員。同時單位或工作團隊對督導的重要性及其所能發揮或扮演之功能亦應有更深入的認識與了解，並給予更多的支持與認同，以期能建置更完善的督導機制。此外，亦有學者對於臺灣職業重建服務督導制度的建構提出建議，包括應建置內部正式督導員額、嘗試建立督導服務品質檢核的機制、專業倫理應更被重視、應檢視現行單一的督導制度等(吳明宜，2018、陳正元，2018、陳淑芳，2018)。

第三節 組織文化

壹、組織文化的意涵

一、組織文化的定義

「組織文化」在組織行為研究中是了解組織各種現象或問題的重要途徑之一，由「組織」和「文化」建構而成。「組織」是由二個以上的個人組成，為達成共同目標，而有意識的持續運作的社會團體（黃家齊等編譯，2014）；「文化」從社會學觀點，則是由群體中每個成員的經驗，以及引導其行為的各種信仰、價值和表達符號所構成，並為該群體成員共同持有。當「組織」、「文化」兩者合而為一時，歷來專家學者亦有不同的見解，Wallach（1983）認為組織文化是組織的信念、價值觀、標準與哲學，是組織成員互動後所形成且具有決定組織內部處理事情時如何運作的功能。Pettigrew（1983）相信組織文化是組織成員的共同感受，以符號、意識型態、語言、信念、禮俗、迷思等方式存在於日常生活中。Robbins（黃家齊等編譯 2014）則以為組織文化是組織成員共同抱持的意義體系，使得組織與其他組織有所差異，組織成員具有相當一致的知覺和共同特徵，是描述的而非評價的，是整合了個人、團體和組織的系統變項。黃源協（2012）指出組織文化是一套非正式的價值觀、規範及信念，可控制組織內的個人和群體之間的互動關係，也可控制組織內個人與組織外的個人間的互動關係。由此可知，組織是相異個體的集合，是成員賴以生存、發揮功能的場域，經過時間形成共同的價值觀、行事習慣和方法，這些讓組織的人事物息息相關並得以持續運作的活動，統稱為「組織文化」，而組織亦可以藉其所支持的價值觀與規範，來影響組織成員的行為。因此，主管若能建立好的組織文化，則可鼓勵員工更投入工作，及促進團隊更有效的合作與共事。

二、組織文化的功能

如學者說言督導過程受單位組織的宗旨、結構、政策和程序，以及服務環境與組織風氣等因素的影響，且在督導過程中涉及的不只有督導和受督導者，亦包含組織在內（陳秋山譯，2008）。此外，亦有文獻指出督導要能夠運作良好，所在機構的文化必須要看中它。如果文化是不健康的，督導的效能很可能會受到相應的影響（引自曾煥裕、劉曉

春譯，2016)。因此在探討職業重建服務督導機制與受督導者支持需求時，是無法忽略組織文化所造成之影響。然而，組織文化如何影響組織的運作，Robbins 認為組織文化對於組織存在著正負兩面向的功能（黃家齊等編譯，2014），而組織文化功能和督導機制、受督導者支持需求滿足的相關性又是什麼，說明如下：

（一）正向功能—

1. 釐清組織的界限，與其他組織有所區別。
2. 在組織成員間傳播認同感。
3. 使組織成員重視組織大局優於個人利益。
4. 提高社會系統穩定性，文化的黏著功能（social glue）藉由提供組織成員言行標準而提昇組織凝聚力。
5. 提供澄清疑惑及控制的機制，引導並塑造組織成員的態度和行為。

以職業重建服務而言，組織的目標是協助服務使用者進入或重返職場就業，因此提供的一種專業團隊合作的服務模式，且涉及的領域多元和廣泛。故組織文化的功能若是正向的，則在團隊中，單位主管對於職重服務內涵可能會較瞭解，並採開放、彈性的態度，提供督導或職管員所需的行政、情緒等支持，凝聚團隊向心力和對組織的認同感；而督導則是需要滿足組織和職管員的期待和需求，達成組織的目標，及協助職管員專業的成長，和培養良好的工作態度與行為，以確保服務的品質和保障服務使用者的權益；職管員則是因處在良好的工作氛圍中，亦獲得來自單位主管和督導的支持和教導，而願意發揮自身專長，學習成長，進而提供更優質的服務給服務使用者。簡而言之，一個具有正向功能的組織文化，能讓督導發揮行政、教育和支持的功能，團隊成員也會具有高度的認同感及良好的互動關係，並願意共同為達成組織或服務使用者的目標而努力，亦能從工作中獲得成就感，而連帶影響職管員對組織中關係、成長及生存需求的滿足程度。

（二）負向功能—

1. 制度化：當組織制度化後，雖可引導成員行為模式，但留存的部分具爭議性的行為或習慣會扼殺創新；甚至為了維護組織文化，卻摧毀整個組織。

2. 阻礙變革：若組織的共同價值觀無助達成提高組織效率的期待時，就會成為組織的束縛。當經歷環境快速而劇烈的變動時，牢固難以改變的組織文化會變得不合時宜，且無法應付環境變化。當問題累積到一定程度，可能對組織造成致命打擊。
3. 阻礙員工多樣化：強勢的組織文化要求成員和組織的價值觀要一致，必然導致決策的單調性，而犧牲了多樣化的可能性，組織文化成為組織、員工多樣化成長或改變的阻礙。
4. 阻礙併購：若兩個組織文化無法成功整合，將出現大量的衝突、矛盾甚至對抗。故在決定併購之前常會分析雙方組織文化的相容性，若差異過大則可能選擇放棄以降低風險。

以現行的職業重建個案管理服務而言，大多數職管員皆處於科層體制下，與單位主管或督導上對下的關係較容易造成溝通的障礙；或是因強調依法行政，而使組織僵化缺乏彈性，同時也產生「權力代表專業」的現象，讓職管員失去專業自主的空間與創新的可能性(陳美智、張書杰，2006)，而這些科層化的現象正與組織文化的負向功能相似。實務經驗中，不難發現由於單位主管調動頻繁，亦不瞭解職重服務的內涵與專業的價值，故無法提供職管員必要的行政、情緒的支持，如提供進修學習的機會、協助溝通協調、正向回饋與建議等，而督導可能也礙於組織的文化、政策，或與單位間的關係，故亦無法提供職管員所需的支持，而影響的督導的功能與效益。職管員則會因無法充分獲得來自單位主管或督導的情緒、行政、教育等支持，而無法追求更高層次的滿足，如關係需求、成長需求，僅能尋求最基本的生存需求-薪資福利，但有研究指出，最基本的薪資福利並非是職管員選擇留任的原因，有些職管員重視的是工作中能否有所發揮(成長需求)，也有依些重視的工作夥伴和氛圍(關係需求)。

根據上述可知組織文化具有形塑組織、區分界限、規範成員、提昇凝聚與認同的正向功能，讓成員的行為產生一致性，並以組織優先的大局為重；但僵化的組織文化也具有阻礙革新、不易適應環境變動，以及難與其他組織融合的負面功能，嚴重時甚至帶來毀滅組織的結果。(如同職業重建服務體系秉持一貫的信念，強調專業倫理的重要性和資源連結的多元化，參考其他國家作法並嘗試在工作方法及專業提昇上做調整，不時自

我檢討及改進，以因應世界潮流。

三、職業重建服務體系的組織文化

職業重建服務是服務使用者透過有系統且專業輔導及相關資源支持，協助服務使用者進入職場或重返職場，並期能藉由就業活動，與社會的互動，使其能自立更生，公平參與社會生活的機會（臺灣就業通網站）。可知身心障礙者職業重建服務體系是一種透過職業重建專業人員提供專業知能協助服務使用者發展職涯、回歸社會，以人服務人的高度人力密集產業，服務歷程需要多元專業同時或接續進行，由許多環節組成，因此形成功能整合的專業組織，如職業重建服務中心；或是不同組織的成員彼此間的連結與合作，如非營利組織接受縣市政府勞政主管機關的委託。

故身心障礙者職業重建服務體系是由多元專業與多重組織集合而成的大型組織，而倡議服務使用者人權的提升，落實服務使用者的就業促進與職涯發展則是體系的共同理念，即是其自身的組織文化；而體系內的不同單位、團體又因為發展淵源、區域特性和功能屬性的不同，亦擁有各自的組織文化。一如桃竹苗區的身心障礙者職業重建服務單位對身心障礙者就業的服務理念大體上是一致的，但4縣市因為資源分布和城鄉差距而有不同的區域特性，區域內的各單位或因為成立宗旨（如：營利與非營利）、功能屬性（如：醫療、社福）、組織結構（如：簡單結構、事業部結構）與行事風格（如：集權或分權）等等的不同，彼此的組織文化就不甚相同，如委託職重服務方案的政府機關、接受職重服務方案委託的醫療機構與非營利組織等。本研究所要探討的對象—職管員所處的組織文化樣貌，會在下個段落做說明。

貳、現行職管體系下的組織文化類型

由於組織文化的多元，學者在研究上常予以分類。從文獻探討可知文化是人與環境互動下的產物，組織內個體與群體的關係密不可分，故研究團隊考量以職管員為本位的組織知覺觀點，參照了Harris (1984), Likert (1976), Koberg and Chusmir (1987) 以及Wallach (1983)對組織文化的分類，該分類根據組織成員的互動、成員人格特質以及個體需求和組織環境交互作用等因素，將組織文化分成科層型文化、支持型文化與創新型文化三種。

一、科層型文化—

組織結構屬於階層式，成員職權與職責劃分明確，工作性質固定而標準化。組織為達特定目標須建立控制和權力機制以維護團隊工作的進行，這類組織狀態較為穩定而審慎，常見於高市場佔有率的組織。此類型常見於職業重建服務體系中的政府機關，如：現行的職管服務，其特質包括強調依法行政；重視權力分配；組織目標被確實的管理及執行，並容易受到權力機制的監督等。但在科層體制下，也會因單位主管採開放、彈性的態度，提供相關支持，以及因應社會變遷、服務使用者的需求，而發展新的服務方案等情形，而參雜部分支持型和創新型文化。

二、支持型文化—

組織的工作環境較為開放而和諧，重視人際關係，人情味濃厚、溫暖，具有高度的支持及信任。組織成員透過「共享」覺知共通的感覺、經驗和活動，形成高度支持，講求公平正義的組織狀態。此類型常見於職業重建服務體系中的非營利組織，如三重區和新店區職業重建服務中心，其特色包括組織內的階層界線較不分明，行事及管理較為彈性，組織成員關係緊密，氣氛較為開放及和諧，且因更貼近服務使用者，故會更願意發展或提供新的服務方案。但在大型的非營利組織中亦存在科層型的制度，如核銷等行政工作，需由總會統籌辦理等。

三、創新型文化—

認為面臨的環境通常是變動的，充滿刺激與競爭，工作性質較具創造力及風險性，為了生存與發展，必須不斷創造與革新以因應外在環境的挑戰和內在結構的調適。此類型在職業重建服務體系中較不多見，亦非政府機關或非營利組織所具備的主要特質，但可能需因應外在環境的挑戰，或為滿足服務使用者需求，而需要創新的服務方案，如多數縣市政府的職前準備與就業適應團體多為短期方案，或由職管員來提供，然臺北市則是委託單位辦理期程長達1年的職前準備與就業適應，並補助專業人力，使服務使用者可以隨時尋求相關服務，而不需等待。

綜合上述，每種組織並非僅侷限於單一文化類型，往往三種文化類型並存但是比重不同，不同組織會呈現不同的組織文化綜合類型，亦會有不同的狀況或問題。以臺灣職

業重建服務體系來看，除臺北市、新北市、新竹市及彰化縣將職管員員額部分委託予非政府機關外，大多數的職管員仍以地方政府勞政主管機關自聘為主。而中彰投區身心障礙者職業重建服務資源中心（2014）的研究即指出職管員在組織文化面向上面臨兩種現況：一為威權型組織會讓職管員支持感受度較低；二為組織專業支持度，會影響職管員的服務提供。再反觀桃竹苗4縣市職管員聘僱情形：由勞動部勞動力發展署補助員額17名；桃園市政府自聘3名；新竹市政府委外辦理1名，共計21名職管員。由此看來桃竹苗區職管員所處的組織文化仍以較有濃厚的公務體制色彩為主，並處於強調依法行政、重視權力分配、容易受到權力機制的監督等情況下，而讓專業服務受到限制。

參、組織文化與督導機制、職管員需求的關聯性

職業重建服務體系中，職管員在所屬組織的環境與管理下，透過督導機制以維持、提昇服務專業及品質，其個人需求直接或間接從中得到不同程度的滿足。研究團隊綜合文獻資料與實務經驗，對組織文化與督導機制、職管員需求兩者的關聯性推論如下：

一、科層型文化為主—

此組織文化下的內聘督導效能著重績效管理，多由行政主管兼任，與職管員同在組織內較能即時提供情感支持，且編制內人事較為穩定；但行政主管本職業務繁重，對督導事務投注時間有限，且多不具備職業重建專業背景，能提供的專業支持亦有限。外聘督導效能著重教育訓練，由非組織內部編制之專家學者擔任，從組織外即時提供支持不易，制式的督導方法較符合組織期待，且一年一聘的人事變動性較高；但專責督導可投注較長時間，具備專業知能可提供較深入的專業支持，相同專業背景的情感支持品質較佳。然而職管員的生存、成長需求雖可得到滿足，但實際互動界限較明顯，關係需求的滿足程度有限。

二、支持型文化為主—

此組織文化下的內聘督導兼有績效管理與情感支持之功能，由編制內之行政主管兼任或資深人員專任，相較於專業背景與職管員相近的專任資深人員，行政主管需兼顧本職業務，與職管員互動頻率不高但關係較對等，且擅於營造平和愉快的工作氣氛。外聘督導同樣由專家學者擔任，效能除教育訓練外亦重視情感支持，允許

多元化的督導方法，因組織重視合作關係故人事較為穩定，雖不易即時但專業及情感支持品質佳。故職管員的生存與關係需求更加容易被滿足，但成長需求可能因安於現狀而停滯。

三、創新型文化為主—

此組織結構變動性較高，組織承諾薄弱，因應外在環境壓力而經常進行內部職務或人事的調整，目標導向明確，偏好挑戰及創新以取得生存優勢。故內聘或外聘督導的績效管理與專業知能等效能被強調，允許發展多元的督導方法，而較不重視情感支持。職管員在刺激及壓力下可滿足成長的需求，但競爭環境下的生存與關係需求難以滿足，甚至受到威脅。

由於政府機關業務特性權責劃分相當明確，其組織文化具有高度官僚型文化之特性（張振山，2004；劉佳慧，2005），桃竹苗區的職管員多為縣市政府所聘僱，政府機關的組織文化看似以科層型為主，支持型與創新型的特色較不明顯，但有研究人員認為隨著時代演進以及政府職能擴張，科層體制上下層級節制的組織型態，以及權力集中、服從權威、偏重程序正義的運作模式已無法迅速反應環境的改變，促使營造創新、開放、支持型的組織文化，已成為行政機關普遍現象（余德成，2005；顏惠玲，1993）。因此桃竹苗區職管員所在職場的組織文化會否不再如文獻中侷限於科層型文化，而組織文化又在督導歷程中扮演什麼角色，是以組織文化、督導機制、受督者支持需求三者間的交互關係亦是本次研究想要瞭解及探討的。

第三章 研究方法

第一節 研究設計

本研究範圍係以桃竹苗 4 縣市為主，然考量 4 縣市之職管員僅有 21 人，樣本數不足以做成推論，故將以質性資料為主，透過焦點團體和深度訪談的方式，而量性資料則採問卷調查方式，以量性資料補充、呼應質性資料，同時收集桃竹苗區專業人員的意見，以及整體的調查數據，以獲得較有效益的研究結果。研究流程詳見圖 3-1。

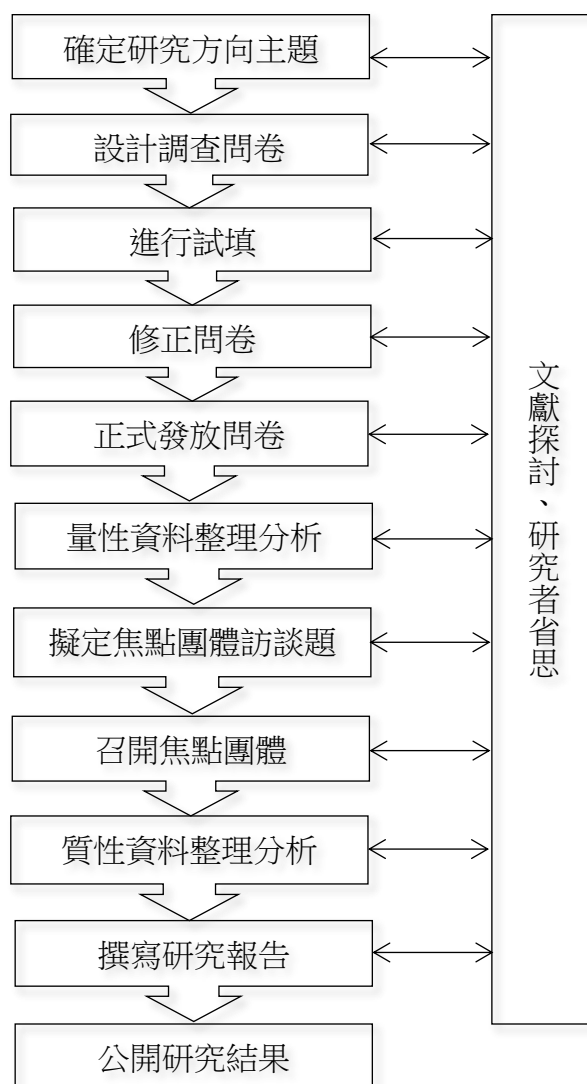


圖 3-1
研究流程圖

壹、研究架構

本研究欲瞭解身心障礙者職業重建服務現行督導機制滿足職管員支持需求之情形，以桃竹苗區職管員為主要研究對象，調查職管員的支持需求現況以及透過督導機制得到支持的程度，並分析職管員個人背景、督導機制與受督者支持需求的關係。研究架構如圖 3-2：

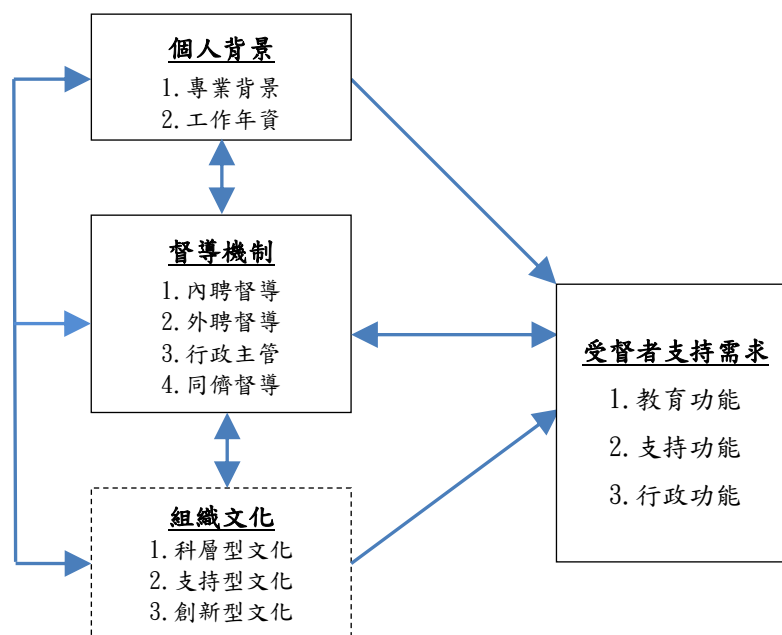


圖 3-2
研究架構圖

貳、研究工具

本研究係採質性和量性研究混合方式進行，研究過程將邀請職管員和職管督導召開 2 場次焦點團體，行政主管部分則採深度訪談方式進行。此外，也將召開 2 場專家會議，透過專家協助檢核、驗證後，彙整為研究結果；1 場次專家效度會議，依據專家之建議修正問卷內容，並形成正式問卷。

一、問卷調查

依據研究目的及考量職管員支持需求面向，問卷設計以林煒翔(2016)編製之「職業重建個案管理員專業支持需求調查問卷」為基礎，該問卷為研究者根據中彰投區身心障礙者職業重建服務資源中心(2014)、莊巧玲(2011)、王華沛(2012)、Leahy、Chan 和 Saunders(2003)、蘇怡如(2010)等人之研究加以整理、修改，用以瞭解本土職管員支持

需求狀況，該問卷包含「專業知能支持」、「督導支持」、「行政組織支持」三大構面，各構面又分為「重要性」、「支持需求程度」及「滿意度」三大面向，各構面的信效度說明如下：

(一)專業知能支持構面：共分為行政管理、評估、晤談技巧與關係建立、職涯/生涯輔導、資源倡議與連結、溝通協調，以及職管表單撰寫七大項，其 Cronbach' s α 值在「重要性」、「支持需求程度」及「滿意度」三部分皆達 0.7 之信度標準，顯示內部一致性高。

(二)督導支持構面：共分為行政支持、專業支持與情緒支持三大項，其中「專業支持」與「情緒支持」二大項，Cronbach' s α 值在「重要性」、「支持需求程度」及「滿意度」三部分皆達 0.7 之信度標準；而「行政支持」一項，在「重要性」的 Cronbach' s α 值僅 0.384，未達 Cronbach' s $\alpha=0.7$ 之信度標準，顯示在此向度的題項於「重要性」部分內部一致性低。

(三)行政組織支持構面：共分為組織文化、環境資源與績效考核制度三大項，其中「組織文化」與「績效考核制度」二大項，其 Cronbach' s α 值在「重要性」及「滿意度」二部分皆達 0.7 之信度標準；而「環境資源」一項，「重要性」的 Cronbach' s α 值僅 0.637，未達 Cronbach' s $\alpha=0.7$ 之信度標準，顯示在此向度的題項於「重要性」部分內部一致性較低。

參採林煒翔(2016)編製之問卷係因與本研究之研究目的相同，惟該問卷研究對象以全國職管員做分層抽樣，與本研究以桃竹苗區現職職管員做普查的方式不同；且本研究係以職管員與督導功能為探討之重點，故改以督導功能——「教育」、「支持」、「行政」作為問卷三大構面，將部份題項予以修改、刪除後，透過專家效度判斷是否符合本研究之調查需求。進行普查時，請職管員除了填寫第一部分「職管員基本資料」及第二部分「督導的角色與互動頻率」外，第三至第五部分即「教育」、「支持」、「行政」三大面向中，就「支持需求」做圈選，而「支持需求」又分「被支持程度」、「督導支持來源」、「對於被支持程度是否滿意」三個次項。「被支持程度」採李克特計分法，選項設計按照填答者個人主觀感受，依序為「無支持需求」、「非常不支持」、「不支持」、「普通」、「

支持」、「非常支持」等，共六個選項從中擇一圈選；而「督導支持來源」則依實務現況分為「行政主管」、「內部督導」、「外部督導」、「同儕督導」等四類型供圈選；「對於被支持程度是否滿意」則提供「是」「否」兩個選項供圈選。「行政」面向係從單位組織角度切入，故刪去次項「督導支持來源」，新增「督導是否提供協調」，同樣提供「是」「否」兩個選項做圈選。本研究問卷架構如表 3-2。

表 3-1

調查問卷架構

構面	支持面向	衡量題項	參考來源
教育功能構面	行政管理(成長)	1-6	林煒翔 (2016)
	案主評估(關係、成長)	7-10	
	晤談技巧與關係建立(關係、成長)	11-14	
	職涯/生涯輔導(關係、成長)	15-19	
	資源倡議與連結(關係、成長)	20-22	
	溝通協調(關係、成長)	23-26	
	職管表單撰寫(成長)	27-29	
支持功能構面	行政支持(關係、成長)	1-4	林煒翔 (2016)
	專業支持(關係、成長)	5-8	
	情緒支持(關係、成長)	9-13	
	立即性(關係、成長)	14	
行政功能構面	組織文化(關係、成長)	1-5	林煒翔 (2016)
	環境資源(生存、成長)	6-9	
	績效考核制度(生存、成長)	10-11	

資料來源：修改自林煒翔(2016)職業重建個案管理員專業支持需求之探討。

二、焦點團體

依據問卷調查的描述性統計分析結果，並以「督導機制與受督者支持需求之探討」為主軸擬定焦點團體討論題綱(附錄三)，再分別邀請桃竹苗四縣市的職管督導和職管員，擔任焦點團體成員，舉辦兩場次焦點團體。

三、深度訪談

依據問卷調查的描述性統計分析結果，並以「督導機制與受督者支持需求之探討」為主軸擬定深度訪談題綱(附錄四)，再分別邀請桃竹苗四縣市有意願接受訪談之行政主管。

第二節 研究參與者

桃竹苗 4 縣市之職管員分為縣市政府和委外單位，其中縣市政府中又分為由中央補助，計 17 名和縣市政府自籌，計 3 名二種，而委外單位則有 1 名，合計 21 名。再者，各縣市政府皆有配置內部督導，係由行政主管、資深社工員等擔任之，共計 8 名，外部督導部分，各縣市督導人數為 1-6 位，其角色功能又分為團體督導和個別督導，部分縣市外部督導有所重複，共計 13 人次，扣除重複之督導則為 7 人。桃竹苗 4 縣市職管員與督導人力配置情形如表 3-3。

表 3-2

桃竹苗 4 縣市職管員與督導人力配置表

單位名稱	職管員人數			督導	
	自聘 補助	自 籌	委 外	內督	外督 (人次/人數)
桃園市政府勞動局	9	3	0	3	3
新竹縣政府勞工處	3	0	0	1	1
新竹市政府勞工處	2		1	2	6
財團法人喜憨兒社會福利基金會新竹分事務所	-	-	-	1	1
苗栗縣政府勞動與青年發展處	3	0	0	1	2
合計	17	3	1	8	13/7

資料來源：本中心自行整理

註：財團法人喜憨兒社會福利基金會新竹分事務所為新竹市政府之委辦單位。

壹、問卷調查

依據本研究之目的需收集桃竹苗區職業重建服務現行體系下現職職管員、督導及單位主管之意見，故以桃園市、新竹市、新竹縣、苗栗縣等 4 縣市所編制之 21 名職管員為問卷發放對象進行普查，然於調查期間桃園市與苗栗縣尚有職管員未補齊，故實際調查人數為 19 名。

貳、焦點團體

考量桃竹苗區人員分布，以及避免職管員與督導、主管之權力關係造成干擾，團體成員規劃如下：第一場為職管員焦點團體，為蒐集不同專業背景與工作年資職管員之意見，乃依據【身心障礙者職業重建服務專業人員遴用及培訓準則】第九條規定督導資格，以3年為年資切分點，分別邀請年資3年(含)以上及3年以下之職管員各4位，共8位；而團體成員的選定亦參採專業證照、問卷填答情形等；第二場為職管督導焦點團體，邀請3位擔任縣市政府或受委託單位外聘督導達1年以上者、另邀請單位內有配置兼任或專任內部督導3名，共6名。

參、深度訪談

深度訪談係以桃竹苗4縣市之行政主管為主，邀請有意願接受訪談之行政主管，共計3名。

第三節 資料收集、整理與分析

壹、資料蒐集

一、量性資料

預試問卷(附錄一)於107年4月份經由第一次主題探討專家會議進行討論與修正，並於5月份進行預試，共發出7份，回收7份。邀請臺北市、新北市、嘉義縣之現職職管員協助填寫預試問卷，並依據預試人員所提供之建議進行問卷修正。另於6月19日召開主題問卷專家效度會議，針對修正後之調查問卷再次進行討論與修正，最後形成「桃竹苗區職業重建個案管理員支持需求調查問卷」正式版本(附錄二)，並於6月底發放19份問卷。

二、質性資料

原訂辦理兩場次焦點團體-職管員焦點團體、督導和主管焦點團體，但後考量主管行政業務繁重，時間較難以配合，故改以個別深度訪談方式收集行政主管的意見與想法。此外，職管員焦點團體原預定8位團體成員，但因僅有7位成員出席，故1位改以個別

深度訪談方式。焦點團體與深度訪談資料蒐集方式說明如下：

(一) 焦點團體

1. 半引導式簡報

於焦點團體開始時，團體主持人會說明本次研究目的，並依據問卷調查結果做簡單說明，如不同專業背景與年資的職管員督導需求的差異，並引導團體成員進行討論，讓質性資料的收集更完整與有效率。

2. 焦點團體的時間、地點

本研究召開二次焦點團體，每次團體時間約為兩個小時至三小時，會議地點以交通便利為主；並於 2018 年 9 月中旬前完成二場次焦點團體，各場次辦理日期詳見表 3-3。

表 3-3

焦點團體場次一覽表

	辦理地點	辦理日期/時間	出席人數	出席人員
職管員焦點團體	桃園	2018 年 9 月 11 日(二) 13:00~16:00	7	桃竹苗 4 縣市職管員 委外單位職管員
職管督導焦點團體	桃園	2018 年 9 月 13 日(四) 09:30~12:30	6	內部督導 外部督導

資料來源：本中心自行整理

(二) 深度訪談

1. 訪談同意書

於訪談前向受訪者說明同意書內容包括訪談過程中資料取的方式、用途、相關訊息，以及保密原則等，確認研究參與者瞭解並同意上述內容後，完成「訪談同意書」簽署後，方正式進行訪談(詳見附錄四)。

2. 訪談時間、地點：

本研究採一對一，面對面的訪談方式，訪談時間與地點以研究參與者方便為優先，不排除為平日晚間或假日，訪談時間約一個小時至一個半小時。

(三) 錄音器材

每案每次訪談皆會進行錄音，並以錄音筆進行錄音，亦會於訪談正式開始後，進行錄音前再次確認受訪者意願並取得同意。

訪談蒐集資料包括：錄音檔及轉錄之逐字稿，均僅為本研究使用，相關資料將由桃竹苗區身心障礙者職業重建服務資源中心進行兩年保存，保存期後即銷毀。

貳、資料整理與分析

一、量性資料

調查問卷於7月中旬全數回收，並將回收問卷中的無效問卷予以刪除，且整理有效問卷，將資料依研究所需進行轉碼，同時檢查遺漏值並針對遺漏值進行處理，對於較多遺漏值之變項則納入研究限制中。透過電腦使用 Excel 統計軟體進行次數分配、百分比等統計，分析母群體於各變項中之分布情形，依據結果完成描述性統計結果之說明。

針對研究樣本進行編碼，各變項區分為個人背景變項、督導機制二大項，並製作編碼表如下表 3-4。

表 3-4

變項編碼表

項目	變項	編碼	定義
個人背景	性別 (虛擬變項)	男 (code=1)	依問卷所填寫之 資料
		女 (code=2)	
	年齡 (次序變項)	30 歲以下 (code=1)	
		31-40 歲 (code=2)	
		41-50 歲 (code=3)	
		50 歲以上 (code=4)	
	教育程度 (名義變項)	專科 (code=1)	
		大學 (code=2)	
		研究所以以上 (code=3)	
	學歷背景 (名義變項)	復健諮商 (code=1)	
		社會工作 (code=2)	
		職能治療 (code=3)	
		物理治療 (code=4)	
		特殊教育 (code=5)	
		心理或輔導 (code=6)	
		勞工關係 (code=7)	
		人力資源 (code=8)	
		其他 (code=9)	
	相關證照 (名義變項)	社會工作師 (code=1)	依問卷所填寫之 資料
		職能治療師 (code=2)	
		物理治療師 (code=3)	
		心理師 (臨床/諮商) (code=4)	
		特殊教育教師證照 (code=5)	
		就業服務乙級 (code=6)	
		其他 (code=7)	
	曾擔任職管年資 (連續變項)	未滿 1 年 (code=1)	
		1 年以上~未滿 3 年 (code=2)	
		3 年以上~未滿 5 年 (code=3)	
		5 年以上~ (code=4)	

(接續下一頁)

項目	變項	編碼	定義
個人背景	曾擔任就服員年資 (次序變項)	無(code=1)	依問卷所填寫之 資料
		未滿3年(code=2)	
		3年以上(code=3)	
	曾擔任職評員年資 (次序變項)	無(code=1)	
		有(code=2)	
	曾任成人個管年資 (次序變項)	無(code=1)	
		有(code=2)	
	曾任其他專業人員年資 (次序變項)	無(code=1)	
		有(code=2)	
	工作縣市 (名義變項)	桃園市(code=1)	
		新竹縣(code=2)	
		新竹市(code=3)	
		苗栗縣(code=4)	
	工作單位性質 (名義變項)	縣市政府自辦(code=1)	
		縣市政府委辦(code=2)	
督導機制	支持來源 (名義變項)	行政督導(code=1)	依問卷所填寫之 資料
		內部督導(code=2)	
		外部督導(code=3)	
		同儕督導(code=4)	
		無支持來源(code=8)	
		不需要支持(code=9)	
	被支持程度 (次序變項)	非常不支持(code=1)	
		不支持(code=2)	
		普通(code=3)	
		支持(code=4)	
		非常支持(code=5)	
	對被支持程度是否感到 滿意 (次序變項)	是(code=1)	
		否(code=2)	
	督導是否提供協調 (次序變項)	是(code=1)	
		否(code=2)	

二、質性資料

(一)資料整理和編碼

將兩場焦點團體和四次深度訪談之錄音檔轉錄為逐字稿，焦點團體分別為職管員焦點團體與職管督導焦點團體，深度訪談則分為職管員和行政主管，職管員部分係因職管員無法出席焦點團體，而改採深度訪談。代碼係以身份別做分類：CM、SP 和 SC，受訪者在代碼後加上序號，如 CM1，代表第一位職管員成員；SP2，代表第二位職管督導成員；SC3，則代表第三位行政主管成員。此外，在序號後面會再加上逐字稿出處的行號，如 CM1-10。

(二)資料分析

將兩場焦點團體-職管員焦點團體、督導焦點團體、以及 4 份深入訪談之錄音檔轉錄為逐字稿，逐字稿註記研究團隊筆記焦點團成員之聲音、表情、互動等非語言訊息，接著進行資料分析。資料分析、判斷和闡述如下：

- 1、反覆閱讀逐字稿：透過不斷反覆閱讀逐字稿的過程，瞭解資料的內容，尋找意義，擷取與本研究關聯性的內容，並進行分類與歸納。
- 2、開放性編碼：將逐字稿逐行、逐句或段落分解，從中尋求概念化標籤，將符合研究探討重點之資訊進行開放性編碼，如：團體成員 CM1-508：「我自己覺得這四個角色基本上都應該執行，但對我們來說其實倡導者是相對的困難的…」，會先將逐字稿內容摘要為：四個角色都應該執行，但倡導者相對困難，再賦予一概念性標題：「職管員較難以發揮倡導者角色」，此即開放性編碼。
- 3、主軸式編碼：將相似的項目予以概念性之後，再將相似的概念性標籤歸類，形成主軸式編碼，並依據分析架構重組資料並以組織化的方式呈現。例如：本研究將開放性編碼所得到的概念性標籤：職管員較難以發揮倡導者角色、職管員較少扮演倡導者角色，分類歸納為同一屬性的議題-職管員角色功能，此即為主軸式編碼，如表 3-5。

表 3-5

開放性編碼與主軸式編碼

代號	逐字稿	內容摘要	開放性編碼	主軸式編碼
CM1-508	我自己覺得這四個角色基本上都應該執行，但對我們來說其實倡導者是相對的困難的…	四個角色都應該執行，但倡導者相對困難	職管員較難以發揮倡導者角色	職管員的角色功能
SP5-122	有關職管員四個功能角色部分，我看法在管理者、協調整合者他們都有做，至於倡導者，我常鼓勵職管員	職管員會扮演管理者、協調整合者，但倡導者需鼓勵	職管員較少扮演倡導者角色	職管員的角色功能
SC1-61	倡導者，我其實很少聽他們喊…	職管員較少扮演倡導者角色	職管員較少扮演倡導者角色	職管員的角色功能

第四章 研究結果分析

本研究對象為 107 年 6 月底在職的職管員，共 19 位，於 7 月中旬回收 19 份，回收率 100%，有效問卷 19 份，回收率 100%。茲將調查有效問卷進行描述性統計分析，以了解桃竹苗區職業重建個案管理員對支持需求、督導機制之情形，及對督導機制支持程度之看法。

本研究問卷「被支持程度」採 Likert 五點量表作計分，分為「非常支持(5 分)」、「支持(4 分)」、「普通(3 分)」、「不支持(2 分)」，以及「非常不支持(1 分)」。

此外，因考量受訪職管員可能對於研究問卷中之題項可能無支持需求，故於問卷中亦增列「無支持需求」之選項，而問卷回收後，部分題項職管員表示「未有支持來源」，故如受訪職管員勾選此 2 項答案時，將不予以列入計分。

本研究將二次焦點團體(職管員、職管督導)、深度的行政督導訪談以及針對桃竹苗四縣市職管員普查的統計數據資料經整理分析後，歸納統整於本章節說明。本研究結果以質性資料的逐字稿分析為主要分析內容，並輔以量性資料，以增加研究的深度與豐富度。

第一節 職業重建個案管理員的個人背景因素

桃竹苗 4 縣市 107 年 6 月底仍在職之職管員共計 19 名，依 19 份回收問卷之資料，於個人背景因素部分分為性別、年齡、學歷、專業背景等，共計 10 項(詳如表 4-1)，分述如下：

- 一、性別：桃竹苗 4 縣市職管員的男女比例為 10:9，男性職管員所佔的比例較女性略高，分別為 52.63%和 47.37%。
- 二、年齡：以年齡為 31-40 歲 11 人(57.9%)的比例最高，其次依序為 30 歲以下 4 人(21.05%)、41-50 歲 3 人(15.79%)，以及 51 歲以上 1 人(5.26%)。
- 三、學歷：大多數職管員的學歷為大學畢業，佔 68.42%(13 人)；而研究所以上則有 6 人(31.58%)。

四、專業背景：職管員有 8 人的專業背景為心理或輔導(42.11%)；其次依序為社會工作 6 人(31.58%)、勞工關係 2 人(10.53%)、成人教育、社會學和復健諮商各 1 人(5.26%)。

五、職管年資：以「1 年以上，未滿 3 年」的比例最高(36.84%，7 人)；其次為「3 年以上，未滿 5 年(31.58%，6 人)」、5 年以上(4 人，21.05%)，以及未滿 1 年(10.53%，2 人)。

六、相關證照：19 名職管員中有 7 名領有相關證照，分別為就業服務乙級 4 人(21.05%)、社會工作師 2 人(10.53%)，以及特殊教育教師 1 人(5.26%)；未有相關證者有 12 人(63.16%)。

七、其他年資：多數職管員非職管的年資是以就業服務為主(15 人，78.95%)，其餘尚有成人個管、資源教室人員、社工，以及督導等非職管員的年資。

整體而言，桃竹苗 4 縣市職管員的組成主要為男性、年齡為 31-40 歲、大學畢業、心理或輔導學系，職管年資為 1 年以上~未滿 3 年，且多具有就業服務的資歷。除就業服務年資外，部分職管員亦具有成人個管、其他經歷等；而有少部份職管員則有社工、資源教室人員之經歷；此外，曾擔任過督導職務者僅有 1 位。相關證照部分則以領有就業服務乙級者最多。

表 4-1

母群體個人因素次數分配表

N=19		
基本資料	人數	百分比（％）
性別		
男	10	52.63
女	9	47.37
年齡		
30 歲以下	4	21.05
31-40 歲	11	57.9
41-50 歲	3	15.79
51 歲以上	1	5.26
學歷		
大學	13	68.42
研究所以上	6	31.58
專業背景		
心理或輔導	8	42.11
成人教育	1	5.26
社會工作	6	31.58
社會學	1	5.26
勞工關係	2	10.53
復健諮商	1	5.26
職管年資		
未滿 1 年	2	10.53
1 年以上~未滿 3 年	7	36.84
3 年以上~未滿 5 年	6	31.58
5 年以上~	4	21.05
相關證照		
無	12	63.16
社會工作師	2	10.53
就業服務乙級	4	21.05
特殊教育教師	1	5.26
就服資歷		
無	4	21.05
未滿 3 年	6	31.58
3 年以上	9	47.37

(接續下一頁)

基本資料	人數	百分比(%)
成人個管		
無	16	84.21
有	3	15.79
督導職務		
無	18	94.74
有	1	5.26
其他經歷		
無	14	73.68
有	5	26.32

第二節 職管督導的角色與互動頻率

在督導角色方面，職管員認為行政主管主要擔任的角色是以行政督導為主，有時也會兼具行政督導與專業督導的角色；而多數的內部督導則兼具行政與專業督導的角色，只有極少數內部督導僅擔任行政督導或專業督導的角色；外聘督導則被認為主要提供專業督導的角色，有時也須扮演行政督導的角色；而同儕督導則可能會扮演專業督導的角色，或兼具行政督導和專業督導的角色。此外，由表 4-2 可發現桃竹苗 4 縣市皆會配置外部督導，其次依序為內部督導、行政主管和同儕督導。但以實務經驗來看，各縣市政府皆會配置行政主管與外部督導，但有時行政主管會兼任內部督導，或是職管員較少與行政主管互動或尋求協助，故可能不認為行政主管是單位督導人員，或是將其歸為內部督導；而內部督導和同儕督導部分則視各縣市的需求來配置。

在督導頻率部分，職管員與行政主管面對面互動頻率，以每月 0-1 次或 2-3 次為主(40%)，亦有職管員會與行政主管每月互動 4 次(含)以上(20%)；內部督導則是以每月 2-3 次為主(46.67%)，其次為每月 4 次(含)以上(40%)，每月 0-1 次則最少(13.33%)；外聘督導以每月 0-1 次(89.47%)占大多數，其次為 2-3 次或每月 4 次(含)以上(5.26%)；同儕督導以每月 4 次(含)以上(60%)最多，其次為每月 0-1 次或每月 2-3 次(20%)。

由上述可知，行政主管主要擔任的角色為行政督導，且每月互動頻率 0-1 次或 2-3 次，內部督導則多兼具行政督導和專業督導之角色，每月互動頻率 2-3 次，而外部督導主要扮演專業督導的角色，每月互動頻率以 0-1 次為主，同儕督導則可能是提供專業督導，或兼具行政督導和專業督導的角色，每月互動頻率達 4 次(含)以上。

表 4-2

督導角色與督導頻率（面對面）之情形分析

單位 督導人員	主要擔任角色(次，%)			面對面互動頻率(次，%)		
	行政 督導	專業 督導	兩者 兼具	0-1 次/月	2-3 次/月	4 次(含) 以上
行政主管	7 (70%)	0 (0%)	3 (30%)	4 (40%)	4 (40%)	2 (20%)
內部督導	2 (13.33%)	1 (6.67%)	12 (80%)	2 (13.33%)	7 (46.67%)	6 (40%)
外部督導	0 (0%)	17 (89.47%)	2 (10.53%)	17 (89.47%)	1 (5.26%)	1 (5.26%)
同儕督導	0 (0%)	2 (40%)	3 (60%)	1 (20%)	1 (20%)	3 (60%)

整體來說，職管員與督導間的互動仍以內部督導和外部督導為主，部分職管員亦會尋求行政督導或同儕督導的協助；而在互動頻率部分，內部督導為每月 2-3 次；外聘督導以每月 0-1 次為主；行政主管是每月 0-1 次或 2-3 次；同儕督導則是每月 4 次(含)以上(詳見表 4-2)。

第三節 職業重建個案管理員於教育功能構面支持需求之分析

此面向是指督導所能教導職管員專業知能與技巧，以及行政管理等，包括個案量管理；透過行為觀察了解個案工作人格特質；晤談技巧理論和技術的運用；與不同專業人員、服務使用者、案家進行溝通與協調等。

本小節將分為兩部分進行探討，第一部分為職管員對教育功能構面各面向之「被支持程度」和「滿意度」之看法進行分析；第二部分則是針對教育功能構面各面向之「督導來源」和「督導項目」的探討。

壹、職管員對教育功能構面各面向之「被支持程度」和「滿意度」看法之分析

此面向為研究問卷第三部分，共有 29 題，每題包含「被支持程度」、「督導支持來源」和「滿意度」三個向度，並分為行政管理(成長)、案主評估(關係、成長)、晤談技巧與關係建立(關係、成長)、職涯/生涯輔導(關係、成長)、資源倡議與連結(關係、成長)、溝通協調(關係、成長)、職管表單撰寫(成長)等七項支持面向，此面向之支持需求包含成長與關係兩種。

以下將針對職管員對於教育面向之「被支持程度」與「滿意度」部分進行分析與說明：

由表4-3可得知教育面向各支持面向職管員所感受到的「被支持程度」之平均值為 3.76~3.98 分，介於「普通」(3 分以上)，未達「支持」(4 分)之間；其中「晤談技巧與關係建立」(M=3.98)、「行政管理」(M=3.95)和「案主評估」(M=3.86)這三部份則是職管員感到最被支持的面向，而「職管表單填寫」(M=3.82)、「資源倡議與連結」(M=3.76)，和「溝通協調」(M=3.81)則是支持程度較低的三項。各面向的「被支持程度」仍以「支持」為主，其次為「普通」、「非常支持」，其中在「案主評估」和「資源倡議與連結」二部分，有少數職管員會感到未獲得支持。

進一步來看，不同面向職管員所感受到的「被支持程度」，「行政管理」面向整體的平均值為3.95分，其中以職業重建計畫進行個案追蹤(M=3.84)和定期盤點與彙整個案需求(M=3.84)二項低於整體平均值；「案主評估」整體的平均值為3.86分，低於平均值

的題項為運用職評工具評估個案功能表現($M=3.44$)和運用社區生活場所或工作場所現有資源對個案進行情境評量($M=3.72$)二項；「晤談技巧與關係建立」面向整體的平均值為3.98分，其中低於平均值的題項是與個案成為夥伴關係，使個案能充分參與服務過程($M=3.95$)和運用晤談技巧(如：同理心、澄清、反應…)與個案建立關係($M=3.95$)；而「職涯/生涯輔導」整體的平均值為3.85分，僅有如何提供個案正向支持力量，解決在就業歷程中遇到的困擾($M=4.05$)高於整體平均值；「資源倡議與連結」整體的平均值為3.76分，低於平均值的題項為當有資源候缺時，倡導開發新的服務資源方案，以服務個案($M=3.68$)和當個案有多重需求，協調跨單位共同提供服務($M=3.68$)二項；「溝通協調」面向整體的平均值為3.81分，其中僅有當評估結果與其他專業人員(如：就服員、職評員)不同時，要主動與專業人員溝通，拉近彼此之間的落差($M=3.84$)高於整體平均值；而「職管表單撰寫」整體的平均值為3.82分，其中低於整體平均值的是以文字(如：300字)表達對個案整體狀況的了解，以及對個案處遇方向的想法($M=3.63$)。

在是否感到滿意部分，職管員對於「晤談技巧與關係建立」、「職涯/生涯輔導」和「職管表單填寫」三大面向的滿意度最高，皆達100%；其次為「溝通協調」(98.25%)、「行政管理」(98.08%)、「案主評估」(93.13%)，以及「資源倡議與連結」(88.16%)。而各面向職管員較容易感到較不滿意的題項部分，「行政管理」部分有妥善保管個案資料(6.25%)和妥善運用時間進行個案量管理(5.26%)；「案主評估」面向是運用職評工具評估個案功能表現(11.11%)；運用社區生活場所或工作場所現有資源對個案進行情境評量(11.11%)；以及行為觀察瞭解個案工作人格特質(5.26%)三向；「資源倡議與連結」方面則有當有資源候缺時，倡導開發新的服務資源方案，以服務個案(21.05%)；站在個案立場，為個案(向雇主、專業人員、或主管機關)爭取權益(10.53%)；掌握各式資源服務方案(包含正式、非正式)，協助個案連結運用(10.53%)；當個案有多重需求，協調跨單位共同提供服務(5.26%)四項；「溝通協調」面向為在服務過程中與其他專業人員建立信任的合作關係，促進有效能的服務(5.26%)。

此外，也發現「行政管理」($M=3.95$)、「案主評估」($M=3.86$)被支持程度的平均值雖高於「職涯/生涯輔導」($M=3.85$)、「溝通協調」($M=3.81$)、「職管表單填寫」($M=3.82$)。

三項，但滿意程度卻都低於這三者，顯示職管員所感受到的被支持程度與滿意程度並非成正相關。

表 4-3

職管員對督導於教育功能構面督導項目之看法分析

N=19

	被支持程度(次)					M	督導支持來源(次)				滿意與否(%)	
	非常 不支持	不支持	普通	支持	非常 支持		行政 主管	內部 督導	外部 督導	同儕 督導	是	否
行政管理												
*1. 妥善保管個案資料。	0	0	5	6	5	4	5	10	1	0	93.75	6.25
*2. 適時更新個案紀錄。	0	0	5	8	5	4	3	12	3	0	100	0
*3. 有效掌握開案量與結案量。	0	0	3	12	3	4	2	12	4	0	100	0
4. 依職業重建計畫進行個案追蹤。	0	0	6	10	3	3.84	1	11	7	0	100	0
5. 定期盤點與彙整個案需求	0	0	6	10	3	3.84	1	10	8	0	100	0
6. 妥善運用時間進行個案量管理。	0	0	4	11	4	4	1	12	6	0	94.74	5.26
合計(%)	0	0	26.61	52.29	21.1	3.95	11.93	61.47	26.6	0	98.08	1.92
案主評估												
*7. 運用職評工具評估個案功能表現。	0	0	10	8	0	3.44	0	9	8	1	88.89	11.11
*												
**8. 運用社區生活場所或工作場所現有資源對個案進行情境評量。	0	1	6	8	3	3.72	0	11	5	1	88.89	11.11

(接續下一頁)

註：*代表不需支持；**代表未有支持來源

	被支持程度(次)					M	督導支持來源(次)				滿意與否(%)	
	非常 不支持	不支持	普通	支持	非常 支持		行政 主管	內部 督導	外部 督導	同儕 督導	是	否
9. 透過行為觀察瞭解個案工作人格特質。	0	0	4	9	6	4.11	0	9	10	0	94.74	5.26
10. 評估分析個案就業優弱勢與所需之支持系統。	0	0	2	12	5	4.16	0	10	9	0	100	0
合計(%)	0	1.35	29.73	50	18.92	3.86	0	53.42	43.84	2.74	93.13	6.87
晤談技巧與關係建立												
11. 與個案成為夥伴關係，使個案能充分參與服務過程。	0	0	5	10	4	3.95	0	9	10	0	100	0
12. 運用晤談技巧(如：同理心、澄清、反應…)與個案建立關係。	0	0	3	14	2	3.95	0	10	9	0	100	0
13. 在服務中無條件接納個案，以建立信任關係。	0	0	3	13	3	4	0	8	10	1	100	0
14. 透過晤談技巧，引導個案說出職業重建之目標。	0	0	4	11	4	4	0	11	8	0	100	0
合計(%)	0	0	19.74	63.16	17.1	3.98	0	50	48.68	1.32	100	0

註：*代表不需支持；**代表未有支持來源

(接續下一頁)

	被支持程度(次)					M	督導支持來源(次)				滿意與否(%)	
	非常 不支持	不支持	普通	支持	非常 支持		行政 主管	內部 督導	外部 督導	同儕 督導	是	否
職涯/生涯輔導												
15. 重視個案生涯/職涯發展，並與個案共同討論生涯/職涯規劃。	0	0	6	10	3	3.84	0	9	10	0	100	0
16. 運用職涯輔導知能協助個案進行各職類與就業市場之探索。	0	0	5	12	2	3.84	0	8	10	1	100	0
17. 如何透過討論讓個案明瞭合適其能力的工作機會。	0	0	5	12	2	3.84	0	9	9	1	100	0
18. 如何提供個案正向支持力量，解決在就業歷程中遇到的困擾。	0	0	3	12	4	4.05	0	8	10	1	100	0
19. 運用心理及生涯發展理論發展輔導個案之策略。	0	0	8	9	2	3.68	0	8	11	0	100	0
合計(%)	0	0	28.42	57.9	13.68	3.85	0	44.21	52.63	3.16	100	0
資源倡議與連結												
20. 當有資源候缺時，倡導開發新的服務資源方案，以服務個案。	0	1	6	10	2	3.68	2	9	8	0	78.95	21.05

註：*代表不需支持；**代表未有支持來源

(接續下一頁)

	被支持程度(次)					M	督導支持來源(次)				滿意與否(%)	
	非常 不支持	不支持	普通	支持	非常 支持		行政 主管	內部 督導	外部 督導	同儕 督導	是	否
21. 站在個案立場，為個案(向雇主、專業人員、或主管機關)爭取權益。	0	0	6	9	4	3.89	3	10	6	0	89.47	10.53
22. 掌握各式資源服務方案(包含正式、非正式)，協助個案連結運用。	0	0	6	11	2	3.79	2	13	4	0	89.47	10.53
23. 當個案有多重需求，協調跨單位共同提供服務。	0	0	7	11	1	3.68	3	13	2	1	94.74	5.26
合計(%)	0	1.32	32.89	53.95	11.84	3.76	13.16	59.21	26.31	1.32	88.16	11.84
溝通協調												
24. 在服務過程中與其他專業人員建立信任的合作關係，促進有效能的服務。	0	0	6	11	2	3.79	1	12	6	0	94.74	5.26
25. 當評估結果與其他專業人員(如:就服員、職評員)不同時，要主動與專業人員溝通，拉近彼此之間的落差。	0	0	5	12	2	3.84	1	12	6	0	100	0

註：*代表不需支持；**代表未有支持來源

(接續下一頁)

	被支持程度(次)					M	督導支持來源(次)				滿意與否(%)	
	非常 不支持	不支持	普通	支持	非常 支持		行政 主管	內部 督導	外部 督導	同儕 督導	是	否
26. 當個案工作期待與案家人不同時，協助個案與家人間取得共識。	0	0	6	11	2	3.79	1	13	5	0	100	0
合計(%)	0	0	29.82	59.65	10.53	3.81	5.26	64.91	29.83	0	98.25	1.75
職管表單撰寫												
27. 以文字(如：300 字)表達對個案整體狀況的了解，以及對個案處遇方向的想法。	0	0	9	8	2	3.63	1	11	7	0	100	0
28. 新制職管表單之意涵，以利服務計畫之撰寫。	0	0	7	6	5	3.89	0	9	9	0	100	0
29. 將個案之想法與期待以文字清楚呈現並形成職重計畫表，如：本次職業重建計畫目標、執行目標、執行方式等。	0	0	5	10	4	3.95	1	11	7	0	100	0
合計(%)	0	0	37.5	42.86	19.64	3.82	3.57	55.36	41.07	0	100	0

註：*代表不需支持；**代表未有支持來源

貳、職管員對教育功能構面各面向之「督導來源」和「督導項目」看法之分析

由表 4-3 來看，在教育功能構面七大支持面向中，「內部督導」和「外部督導」是職管員會尋求協助的主要的支持來源，且多數面向的支持來源皆以「內部督導」為主，僅有「職涯/生涯輔導」一項運用「外部督導」的比例較高。進一步來看，不同督導在各面向提供支持的情形，「行政主管」在「行政管理」、「資源倡議與連結」、「溝通協調」及「職管表單撰寫」等部分是職管員主要支持來源之一，但在「案主評估」、「晤談技巧與關係建立」、「職涯/生涯輔導」則非職管員會尋求協助的面向；「內部督導」則在「溝通協調」、「行政管理」和「資源倡議與連結」是職管員的主要支持來源，而「職涯/生涯輔導」、「晤談技巧與關係建立」和「案主評估」則是職管員較少尋求支持的部分；「外部督導」主要的支持面向為「晤談技巧與關係建立」、「職涯/生涯輔導」，以及「案主評估」，較少提供支持的面向為「資源倡議與連結」、「行政管理」和「溝通協調」；同儕督導則是「案主評估」、「晤談技巧與關係建立」、「職涯/生涯輔導」與「資源倡議與連結」四個面向是部分職管員會尋求協助。雖然研究樣本中有配置內部督導之職管員人數多於未配置內部督導之人數，但若由表 4-4 來看，不同督導所發揮的角色功能雖有所重疊，不過職管員會尋求「內部督導」協助之比重，除「職涯/生涯輔導」面向低於外部督導外，其餘面向皆高於其他三者。而這是否也代表在有配置內部督導的情況下，職管員會較優先尋求內部督導的協助，以及配置內部督導的重要性。

表 4-4

不同督導於教育功能構面中各面向提供支持的優先順序之情形

項目	行政主管	內部督導	外部督導	同儕督導
主要支持面向	資源倡議與連結 (13.16%) 行政管理 (11.93%) 溝通協調 (5.26%)	溝通協調 (64.91%) 行政管理 (61.47%) 資源倡議與連結 (59.21%)	職涯/生涯輔導 (52.63%) 晤談技巧與關係建立 (48.68%) 案主評估 (43.84%)	職涯/生涯輔導 (3.16%) 案主評估 (2.74%) 晤談技巧與關係建立 (1.32%) 資源倡議與連結 (1.32%)
非主要支持面向	案主評估 (0%) 晤談技巧與關係建立 (0%) 職涯/生涯輔導 (0%)	職涯/生涯輔導 (44.21%) 晤談技巧與關係建立 (50%) 案主評估 (53.42%)	資源倡議與連結 (26.31%) 行政管理 (26.6%) 溝通協調 (29.83%)	行政管理 (0%) 溝通協調 (0%) 職管表單撰寫 (0%)

資料來源：本中心自行整理

進一步分析，不同督導在教育功能構面各面向所提供支持題項，「行政主管」最高三項為能教導職管員妥善管理個案資料；適時更新個案紀錄；站在個案立場，為個案爭取權益；當個案有多重需求，協調跨單位共同提供服務等，屬於「行政管理」和「資源倡議與連結」二面向。「同儕督導」則是在運用職評工具評估個案功能表現；運用社區生活場所或工作場所現有資源對個案進行情境評量；在服務過程中無條件接納個案，以建立信任關係；運用職涯輔導知能協助個案進行各職類與就業市場之探索；如何透過討論讓個案明瞭合適其能力的工作機會合適…等能提供協助；「內部督導」部分則是掌握各式資源服務方案，協助個案連結運用；當個案有多重需求，協調跨單位共同提供服務；當個案工作期待與案家人不同時，協助個案與家人間取得共識，係屬「資源倡議與連結」和「溝通協調」，但在服務中無條件接納個案，以建立信任關係；運用職涯輔導知能協助個案進行各職類與就業市場之探索；如何提供個案正向支持力量，解決在就業歷程中遇到的困擾等部分職管員是較少尋求協助的，屬於「晤談技巧與關係建立」和「職涯/生涯輔導」面向；「外部督導」為運用心理及生涯發展理論發展輔導個案之策略、透過行為觀察了解個案工作人格特質；與個案成為夥伴關係，使個案能充分參與服務過程；在服務中無條件接納個案，以建立信任關係；重視個案生涯/職涯發展，並與個案共同討論生涯/職涯規劃；運用職涯輔導知能協助個案進行各職類與就業市場之探索…等是職管員較會尋求協助項目；而較少的部分，則包括妥善保管個案資料；當個案有多重需求，協調跨單位共同提供服務；適時更新個案紀錄等部分，其為「行政管理」和「資源倡議與連結」二面向(表 4-5)。

表 4-5

不同督導於教育功能構面中各面向之題項提供支持之情形

項目	行政主管	內部督導	外部督導	同儕督導
主要支持題項	1. 善管理個案資料。 2. 適時更新個案紀錄。 3. 站在個案立場，為個案爭取權益。 4. 當個案有多重需求，協調跨單位共同提供服務。	1. 掌握各式資源服務方案，協助個案連結運用。 2. 當個案有多重需求，協調跨單位共同提供服務。 3. 當個案工作期待與案家人不同時，協助個案與家人間取得共識。	1. 運用心理及生涯發展理論發展輔導個案之策略。 2. 透過行為觀察了解個案工作人格特質。 3. 與個案成為夥伴關係，使個案能充分參與服務過程。	1. 運用職評工具評估個案功能表現。 2. 在服務過程中無條件接納個案，以建立信任關係。 3. 如何透過討論讓個案明瞭合適其能力的工作機會合適。
非主要支持的題項	包括案主評估、晤談技巧與關係建立、職涯/生涯輔導等面向之各題項，以及新制職管表單之意涵，以利服務計畫之撰寫。	1. 服務中無條件接納個案，以建立信任關係。 2. 運用職涯輔導知能協助個案進行各職類與就業市場之探索。 3. 如何提供個案正向支持力量，解決在就業歷程中遇到的困擾。	1. 妥善保管個案資料。 2. 當個案有多重需求，協調跨單位共同提供服務。 3. 適時更新個案紀錄。	包括行政管理、溝通協調、職管表單撰寫等面向中之各題項。

資料來源：本中心自行整理。

此外，在此構面中，對部分職管員而言，在「行政管理」和「案主評估」二面向有部分題項是不需督導提供支持，如妥善保管個案資料、適時更新個案紀錄、有效掌握開案與接案量、運用職評工具評估個案功能表現，以及運用社區生活場所或工作場所現有資源對個案進行情境評量，其中最後一項，亦有個別職管員表示未有支持來源。

小結

在教育功能構面中，不同督導的角色與功能雖有不同，但亦有所重疊或互補，且「內部督導」和「外部督導」是職管員主要的支持來源，由此可知，內部督導與外部督導在職管員專業養成過程中佔有重要的角色與地位。再者，教育功能構面涉及職管員諮商者、管理者、協調整合者，和倡導者四大角色功能，而從研究中可發現職管員所感受到的「被支持程度」雖多以「支持」為主，亦感到「滿意」，但各面向之平均值多介於「普通(3

分)」，未達「支持(4分)」，且仍有部分讓職管員在「行政管理」、「案主評估」、「資源倡議與連結」、「溝通協調」等面向感到不滿意，亦有職管員在部分題項無法獲得支持來源。此外，亦有部分題項的「被支持程度」略低，但「是否感到滿意」部分為滿意，如依職業重建計畫進行個案追蹤；定期盤點與彙整個案需求；與個案成為夥伴關係，使個案能充分參與服務過程；運用晤談技巧(如：同理心、澄清、反應…)與個案建立關係；運用心理及生涯發展理論發展輔導個案之策略；當個案有多重需求，協調跨單位共同提供服務；當個案工作期待與案家人不同時，協助個案與家人間取得共識；以文字(如：300字)表達對個案整體狀況的了解，以及對個案處遇方向的想法等，屬於「行政管理」、「晤談技巧與關係建立」、「職涯/生涯輔導」、「資源倡議與連結」、「溝通協調」與「職管表單撰寫」六大面向。這些狀況都可能會影響或阻礙職管員角色功能的扮演與發揮。同時也代表職管員認為這些面向都是很需要督導給予較多的教導或引導。因此，督導若能針對這些情形提供職管員更多的支持與協助，應會有助於提升職管員在評估、資源連結、溝通協調等專業知能與技巧，進而讓職管員發揮其應扮演之角色與功能。

第四節 職業重建個案管理員於支持功能構面支持需求之分析

此面向是指督導所能提供的協助與支持，包括理論和技術的運用；學習和解決工作上的問題；討論和分享工作遇到的問題、挫折和成功經驗；增強職管員的自信心；給予讚許、肯定和情緒上的支持等。

本小節將分為兩部分進行探討，第一部分為職管員對支持功能構面各面向之「被支持程度」和「滿意度」之看法進行分析；第二部分則是針對支持功能構面各面向之「督導來源」和「督導項目」的探討。

壹、職管員對支持功能構面各面向之「被支持程度」和「滿意度」看法之分析

此部分為研究問卷第四部分，共有 14 題，每題包含「被支持程度」、「督導支持來源」和「滿意度」三個向度，並分為行政支持(關係、成長)、專業支持(關係、成長)、情緒支持(關係、成長)、與「立即性」(關係、成長)4 個支持面向，此面向之支持需求包含成長與關係兩種。

以下將針對職管員對於支持功能構面各面向「被支持程度」與「滿意度」部分進行分析與說明：

由表4-6 可看出支持功能面向各支持面向職管員所感受到的「被支持程度」之平均值為4.26~3.75 分，介於「普通」(3 分以上)，未達「非常支持」(5 分)之間。而各題項職管員所感受到的「被支持程度」，在「行政支持」部分，協助我辦理行政核銷事宜(M=3.76)相對較低。「專業支持」面向題項則是以引導我運用理論與技術，以評量案主的問題與需求(M=3.79)和與我共同探討工作上所遇到的價值矛盾/倫理兩難問題(M=3.84)二項較低。「情緒支持」部分較低的部分為運用各種不同激勵方式，來增強我工作上的自信心(M=3.79)和與協助我面對壓力，以減低工作倦怠感(M=3.79)二項。

在是否感到滿意部分，職管員對於「立即性」的滿意度達100%；其餘三面向的滿意度則介89.47%~94.74%之間。而感到最不滿意的題項，包括：協調分配案量，使案量在我可負荷的範圍(10.53%)和協助我面對壓力，以減低工作倦怠感(10.53%)，分別屬於「行政支持」與「情緒支持」二面向，其餘尚有在專業間工作理念不合時，協助我協調和因

應、協助我學習與解決工作上的問題、在我工作達成時，給予讚許和認可等。在這四大面向中，有三大面向職管員感到不滿意，可能代表此部分督導可能需要增加職管員的自信心與能力，讓職管員更能面對工作中的問題與挑戰。

表 4-6

職管員對督導於支持功能構面督導項目之看法分析

N=19

	被支持程度(次)					M	督導支持來源(次)				滿意與否(%)	
	非常 不支持	不支持	普通	支持	非常 支持		行政 主管	內部 督導	外部 督導	同儕 督導	是	否
行政支持												
1. 協助檢閱我的工作紀錄表單(如：OC、評估表、職重計畫表)，以利我進行個案服務。	0	0	2	7	10	4.42	1	14	3	1	94.74	5.26
**2. 協調分配案量，使案量在我可負荷的範圍。	1	1	4	8	5	3.79	2	14	2	0	89.47	10.53
* **3. 協助我辦理行政核銷事宜。	1	0	4	9	3	3.76	3	12	0	1	94.12	5.88
**4. 在專業間工作理念不合時，協助我協調和因應。	1	0	4	11	3	3.79	1	13	4	0	94.74	5.26
合計(%)	4.05	1.35	18.92	47.3	28.38	3.94	9.86	74.65	12.68	2.81	93.27	6.73
專業支持												
**5. 引導我運用理論與技術，以評量案主的問題與需求。	1	0	5	9	4	3.79	0	9	9	0	94.74	5.26
6. 協助我專業自我成長(如：提供我受訓之機會)。	0	0	4	6	9	4.26	6	11	2	0	94.74	5.26

註：*代表不需支持；**代表未有支持來源

(接續下一頁)

	被支持程度(次)					M	督導支持來源(次)				滿意與否(%)	
	非常 不支持	不支持	普通	支持	非常 支持		行政 主管	內部 督導	外部 督導	同儕 督導	是	否
**7. 協助我學習與解決工作上的問題。	1	0	2	10	6	4.05	2	13	3	0	94.74	5.26
8. 與我共同探討工作上所遇到的價值矛盾/倫理兩難問題。	0	0	7	8	4	3.84	0	10	9	0	94.74	5.26
合計(%)	2.63	0	23.68	43.42	30.27	3.99	10.81	58.11	31.08	0	94.74	5.26
情緒支持												
**9. 在工作中遇到困難時，給予我情緒上的支持。	1	0	3	8	7	4.05	2	11	4	1	94.74	5.26
10. 與我分享討論工作中的挫折或成功經驗。	0	0	4	8	7	4.16	0	10	8	1	94.74	5.26
**11. 運用各種不同激勵方式，來增強我工作上的自信心。	1	0	6	7	5	3.79	2	9	6	1	94.74	5.26
**12. 在我工作達成時，給予讚許和認可。	1	0	4	10	4	3.84	4	11	3	0	94.74	5.26
**13. 協助我面對壓力，以減低工作倦怠感。	1	1	4	8	5	3.79	1	11	5	1	89.47	10.53
合計(%)	4.21	1.05	22.11	43.16	29.47	3.93	9.89	57.14	28.57	4.4	93.69	6.31

註：*代表不需支持；**代表未有支持來源

(接續下一頁)

	被支持程度(次)					M	督導支持來源(次)				滿意與否(%)	
	非常 不支持	不支持	普通	支持	非常 支持		行政 主管	內部 督導	外部 督導	同儕 督導	是	否
立即性												
14. 在服務過程中，當我有需要協助時，立即給予我專業的協助或建議。	0	0	4	6	9	4.26	1	12	6	0	100	0
合計(%)	0	0	21.05	31.58	47.37	4.26	5.26	63.16	31.58	0	100	

註：*代表不需支持；**代表未有支持來源

貳、職管員對支持功能構面各面向之「督導來源」和「督導項目」看法之分析

由表 4-6 來看，在支持功能構面中，「內部督導」是職管員會尋求協助最主要的支持來源，其次為「外部督導」、「行政主管」和「同儕督導」。而若以督導的三大功能來看，不同督導在各面向提供支持的情形，「行政主管」主要在「專業支持」、「情緒支持」；而「內部督導」則以「行政支持」、「立即性」為主；「外部督導」是「立即性」、「專業支持」；「同儕督導」則是主要在「行政支持」和「情緒支持」是職管員會尋求協助的面向(表 4-7)。整體來看，職管員尋求不同督導協助的優先順序雖有不同，但職管員會尋求「內部督導」協助的比重皆優於其他三者，這可能也代表內部督導的重要性。

表 4-7

不同督導於支持功能構面中各面向提供支持的優先順序之情形

行政主管	內部督導	外部督導	同儕督導
專業支持(10.81%)	行政支持(74.65%)	立即性(31.58%)	情緒支持(4.4%)
情緒支持(9.89%)	立即性(63.16%)	專業支持(31.08%)	行政支持(2.81%)
行政支持(9.86%)	專業支持(58.11%)	情緒支持(28.57%)	
立即性(5.26%)	情緒支持(57.14%)	行政支持(12.68%)	

資料來源：本中心自行整理

由表 4-8 來看，不同督導在支持功能構面各面向所提供支持題項之情形，「行政主管」最高三項為能協助職管員我專業自我成長(如：提供我受訓之機會)；在我工作達成時，給予讚許和認可；協助我辦理行政核銷事宜等，係屬「行政支持」與「專業支持」二面向；而在引導我運用理論與技術，以評量案主的問題與需求；與我共同探討工作上所遇到的價值矛盾/倫理兩難問題；與我分享討論工作中的挫折或成功經驗三項則不是行政主管提供的支持項目，包括「專業支持」與「情緒支持」。「內部督導」部分則是能在協助檢閱我的工作紀錄表單(如：OC、評估表、職重計畫表)，以利我進行個案服務；協調分配案量，使案量在我可負荷的範圍；在專業間工作理念不合時，協助我協調和因應；協助我學習與解決工作上的問題等項目題供協助，屬於「行政支持」和「專業支持」；但引導我運用理論與技術，以評量案主的問題與需求；運用各種不同激勵方式，來增強我工作上的自信心；與我共同探討工作上所遇到的價值矛盾/倫理兩難問題；與我分享討論工作中的挫折或成功經驗等，則是較少提供協助或支持的部分。「外部督導」則以引導我運用理論與技術，以評量案主的問題與需求；與我共同探討工作上所遇到的價值矛盾/倫理兩難問題；與我分享討論工作中的挫折或成功經驗，屬於「專業支持」與「情緒支持」面向；而較少的部分，則包括協助我辦

理行政核銷事宜；協調分配案量，使案量在我可負荷的範圍；協助我專業自我成長(如：提供我受訓之機會)，其為「行政支持」和「專業支持」二面向。而「同儕督導」這較偏重於「行政支持」和「情緒支持」二面向，如協助檢閱我的工作紀錄表單，以利我進行個案服務；協助我辦理行政核銷事宜；在工作中遇到困難時，給予我情緒上的支持；與我分享討論工作中的挫折或成功經驗；運用各種不同激勵方式，來增強我工作上的自信心；協助我面對壓力，以減低工作倦怠感等。

由此可知，行政主管較偏向提供「專業支持」；內部督導則是偏重「行政支持」；而外部督導則是「專業支持」；同儕督導為「情緒支持」，不同督導在此功能面向中皆是職管員會尋求支持或協助的來源，功能上亦是屬於重疊或互補。整體來看，內部督導雖是職管員尋求內部督導提供支持是以「行政支持」的比例最高，但在其他三大面向亦是職管員最主要的支持來源。

表 4-8

不同督導於支持功能構面中各面向之題項提供支持之情形

項目	行政主管	內部督導	外部督導	同儕督導
主要支持題項	1. 協助我專業自我成長(如：提供我受訓之機會)。 2. 在我工作達成時，給予讚許和認可。 3. 協助我辦理行政核銷事宜。	1. 協助檢閱我的工作紀錄表單，以利我進行個案服務。 2. 協調分配案量，使案量在我可負荷的範圍。 3. 在專業間工作理念不合時，協助我協調和因應。 4. 協助我學習與解決工作上的問題。	1. 引導我運用理論與技術，以評量案主的問題與需求。 2. 與我共同探討工作上所遇到的價值矛盾/倫理兩難問題。 3. 與我分享討論工作中的挫折或成功經驗。	1. 協助檢閱我的工作紀錄表單，以利我進行個案服務。 2. 協助我辦理行政核銷事宜。 3. 在工作中遇到困難時，給予我情緒上的支持。 4. 與我分享討論工作中的挫折或成功經驗。 5. 運用各種不同激勵方式，來增強我工作上的自信心。 6. 協助我面對壓力，以減低工作倦怠感。
非主要支持的題項	1. 引導我運用理論與技術，以評量案主的問題與需求。 2. 與我共同探討工作上所遇到的價值矛盾/倫理兩難問題。 3. 與我分享討論工作中的挫折或成功經驗。	1. 引導我運用理論與技術，以評量案主的問題與需求。 2. 運用各種不同激勵方式，來增強我工作上的自信心。 3. 與我共同探討工作上所遇到的價值矛盾/倫理兩難問題。 4. 與我分享討論工作中的挫折或成功經驗。	1. 協助我辦理行政核銷事宜。 2. 協調分配案量，使案量在我可負荷的範圍。 3. 協助我專業自我成長(如：提供我受訓之機會)。	包括專業支持、立即性等面向中之各題項，以及行政支持、情緒支持部分題項。

資料來源：本中心自行整理。

此外，在此構面中，對部分職管員而言，在「行政支持」面向不需督導提供協助的題項是為協助我辦理行政核銷事宜，但此項亦有極少數職管員認為沒有支持來源。再者，也有極少數職管員在「專業支持」以及「情緒支持」面向會感到沒有支持來源可提供協助，如在專業間工作理念不合時，協助我協調和因應；協助我學習與解決工作上的問題；在工作中遇到困難時，給予我情緒上的支持等等。由實務經驗來看，這部分可能與組織文化有關，亦可能因受限外部督導的時間有限，又缺乏其他的督導來源，以及職管員對督導支持需求的不同有關係。但不論為何，這也代表職管員期待督導能在這些面向可以提供更多的協助、分享與肯定等。

小結

在支持功能構面中，職管員所感受到的「被支持程度」多以「支持」為主，其次為「非常支持」，但各題項的平均值介於「普通(3分)」，未達「非常支持(5分)」之間。再者，職管員雖對於各題項皆感到「滿意」，但仍有少數職管員感受到未受到支持，或未有支持來源，如協調分配案量，使案量在我可負荷的範圍；協助我辦理行政核銷事宜；在專業間工作理念不合時，協助我協調和因應；引導我運用理論與技術，以評量案主的問題與需求；與我共同探討工作上所遇到的價值矛盾/倫理兩難問題；運用各種不同激勵方式，來增強我工作上的自信心；在我工作達成時，給予讚許和認可；協助我面對壓力，以減低工作倦怠感等。這或許也代表職管員期待督導在此功能構面中可以提供更多的協助、陪同或協調等，進而能協助職管員解決工作或服務上之問題；或給予肯定、認同，提供情緒和專業上的支持，強化職管員服務的能量，進而讓職管員能更有品質的服務。

第五節 職業重建個案管理員於行政功能構面支持需求之分析

本章節分兩部分進行探討，第一部分為職管員對行政功能構面各面向之「被支持程度」及其「滿意度」之看法進行分析；第二部分則是針對不同背景的職管員對於行政功能構面各面向之「督導是否提供協調」之探討。

壹、職管員對行政功能構面各面向之「被支持程度」和「滿意度」看法之分析

此面向為研究問卷第五部分，共有 11 題，每題包含「被支持程度」、「對於被支持程度是否感到滿意」和「督導是否提供協調」三個向度，並分為組織文化(關係、成長)、環境資源(生存、成長)、績效考核制度(生存、成長)等三項支持面向，此面向之支持需求包含關係、生存與成長三種。

以下針對職管員對於行政面向之「被支持程度」與「滿意度」部分進行分析與說明：

由表4-9 可看出行政功能面向各支持面向職管員所感受到的「被支持程度」之平均值為4.11~3.11分，介於「普通」(3 分以上)，未達「支持」(4 分)之間。而各題項職管員所感受到的「被支持程度」，在「組織文化」面向中單位組織對於專業支持度高，有利我的服務品質(M=3.47)；單位重視提出的倡議意見且能運用資源發展合適的方案(M=3.34)；單位組織能提供一套標準化的工作方法以供我參考學習(M=3.11)三項最低。而在「環境資源」部分相對較低的有，在我負責的轄區有多元的職業重建資源(如：生涯個別諮商、職前團體方案…等)，有助於提供個案服務(M=3.47)和在我負責的轄區交通資源便利，利於進行個案服務。(M=3.37)二項。「績效考核制度(M=3.37)面向則以職管的服務成效應反映服務之品質，並作為考核重要之指標(M=3.32)較低。在此功能構面中，職管員所感受到的未被支持的比例相較其他二個功能構面也較高。

在是否感到滿意部分，各面向的滿意度介於84.21%~42.11%之間。進一步來看，在各面向中職管員感到不滿意的題項，「組織文化」面向中單位組織提供一套標準化的工作方法以供我參考學習最高(57.89%)；單位重視提出的倡議意見且能運用資源發展合適的方案(42.11%)二項最高，亦是此功能構面中，職管員最不滿意的。「環境資源」部分則有，在我負責的轄區交通資源便利，利於進行個案服務(36.84%)；在我負責的轄區有多元的職業重建資源，有助於提供個案服務(36.84%)；以及單位有合適的晤談空間供我服務個案使用(36.84%)三項。「績效考核制度」面向則以，單位能提供一套公平合理的獎勵考核制度(36.84%)一項稍高。

表 4-9

督導於行政功能構面各題項提供協調情形之分析

N=19

	被支持程度(次)					M	是否滿意(%)		協調與否(%)	
	非常 不支持	不支持	普通	支持	非常 支持		是	否	是	否
組織文化										
1. 單位組織對於專業支持度高，有利我的服務品質。	0	4	5	7	3	3.47	73.68	26.32	84.21	15.79
2. 單位組織能提供一套標準化的工作方法以供我參考學習。	1	3	10	3	2	3.11	42.11	57.89	63.16	36.84
3. 同事間互相支持、共同學習成長，工作氛圍快樂融洽，使人工作有熱忱。	0	1	4	6	8	4.11	78.95	21.05	89.47	10.53
4. 單位重視提出的倡議意見且能運用資源發展合適的方案。	0	2	10	5	2	3.34	57.89	42.11	68.42	31.58
5. 單位定期有專業人員間的討論活動(如:讀書會、個案研討)，互相激盪並交換意見。	0	1	6	8	4	3.79	84.21	15.79	84.21	15.79
合計(%)	1.05	11.58	36.84	30.53	20	3.56	67.37	32.63	77.89	22.11
環境資源										
6. 在我負責的轄區交通資源便利，利於進行個案服務。	0	4	6	7	2	3.37	63.16	36.84	73.68	26.32
7. 在我負責的轄區有多元的職業重建資源(如：生涯個別諮商、職前團體方案…等)，有助於提供個案服務。	0	3	7	6	3	3.47	63.16	36.84	78.95	21.05

(接續下一頁)

	被支持程度(次)					M	是否滿意(%)		協調與否(%)	
	非常 不支持	不支持	普通	支持	非常 支持		是	否	是	否
8. 在我負責的轄區有職業重建以外的資源(如：社區居住、社區復健中心…)，以利進行個案服務。	1	1	5	9	3	3.63	68.42	31.58	73.68	26.32
9. 單位有合適的晤談空間供我服務個案使用。	2	1	5	7	4	3.53	63.16	36.84	78.95	21.05
合計(%)	3.94	11.84	30.27	38.16	15.79	3.5	64.47	35.53	76.31	23.69
績效考核制度										
10. 單位能提供一套公平合理的獎勵考核制度(如：升遷、激勵獎金)	0	3	7	7	2	3.42	63.16	36.84	57.89	42.11
11. 職管的服務成效應反映服務之品質，並作為考核重要之指標。	1	1	10	5	2	3.32	68.42	31.58	68.42	31.58
合計(%)	2.63	10.53	44.73	31.58	10.53	3.37	65.79	34.21	63.16	36.84

貳、職管員對行政功能構面各面向之「督導是否提供協調」和「督導項目」看法之分析

由表 4-9 來看，此功能構面中，職管員認為督導有提供協調的比例介於 89.47%~57.89%之間。進一步來看督導有提供協調的題項，在「組織文化」中以同事間互相支持、共同學習成長，工作氛圍快樂融洽，使人工作有熱忱(89.47%)；單位組織對於專業支持度高，有利我的服務品質(84.21%)；單位定期有專業人員間的討論活動，互相激勵並交換意見(84.21%)三項最高，且亦是此功能構面中督導有提供協調最高的前三項。「環境資源」面向中則有在我負責的轄區有多元的職業重建資源(如：生涯個別諮商、職前團體方案…等)，有助於提供個案服務(78.95%)和單位有合適的晤談空間供我服務個案使用(78.95%)二項較高。「績效考核制度」部分較高的題項是職管的服務成效應反映服務之品質，並作為考核重要之指標(68.42%)。而職管員認為督導位未提供協調的前三項，則以單位能提供一套公平合理的獎勵考核制度最高(42.11%)；其次為單位組織能提供一套標準化的工作方法以供我參考學習(36.84%)；單位重視提出的倡議意見且能運用資源發展合適的方案(31.58%)，以及職管的服務成效應反映服務之品質，並作為考核重要之指標(31.58%)，屬於組織文化和績效考核制度面向(表 4-10)。

整體而言，在此功能構面中，職管員最滿意與最不滿意的題項皆在「組織文化」面向，這或許代表職管員很重視組織文化，以及其所能提供的支持與協助。此外，多數題項「被支持程度」皆未達「支持」(4 分)，且滿意度皆未達 70%，有部分題項在督導有提供協調的情形下，滿意度仍較低，顯見在此功能構面中，職管員期待督導能在三個面向中給予更多的協調，包括標準化的工作方法、重視倡議的意見、晤談空間、公平合理的獎勵考核制度等。

表 4-10

督導於行政功能構面提供協調情形

	督導有協調	督導未協調
組織文化	1. 同事間互相支持、共同學習成長，工作氛圍快樂融洽，使人工作有熱忱(89.47%)。 2. 單位組織對於專業支持度高，有利我的服務品質(84.21%)。 3. 單位定期有專業人員間的討論活動，互相激勵並交換意見(84.21%)	1. 單位組織能提供一套標準化的工作方法以供我參考學習(36.84%) 2. 單位重視提出的倡議意見且能運用資源發展合適的方案(31.58%)
環境資源	1. 我負責的轄區有多元的職業重建資源(如：生涯個別諮商、職前團體方案…等)，有助於提供個案服務(78.95%)。 2. 單位有合適的晤談空間供我服務個案使用(78.95%)。	1. 在我負責的轄區交通資源便利，利於進行個案服務(26.32%)。 2. 在我負責的轄區有職業重建以外的資源(如：社區居住、社區復健中心…)，以利進行個案服務(26.32%)。
績效考核制度	1. 職管的服務成效應反映服務之品質，並作為考核重要之指標(68.42%)。	1. 單位能提供一套公平合理的獎勵考核制度(42.11%)

資料來源：本中心自行整理。

小結

研究中發現，職管員所感受到的滿意度與督導是否有提供協調與似乎沒有太大關係，如單位能重視提出的倡議意見且能運用資源發展合適的方案之滿意度為 57.89%，督導有提供協調的比例為 68.42%；而職管的服務成效應反映服務之品質，並作為考核重要之指標的滿意度 68.42%，督導有提供協調的比例是 68.42%。而值得關注的部分是督導已提供協調，但職管員所感受到的「被支持程度」仍較低之問題，包括單位組織對於專業支持度高，有利我的服務品質；單位定期有專業人員間的討論活動(如：讀書會、個案研討)，互相激盪並交換意見；在我負責的轄區有多元的職業重建資源(如：生涯個別諮商、職前團體方案…等)，有助於提供個案服務；單位有合適的晤談空間供我服務個案使用等等。整體而言，行政功能構面涉及單位的文化、制度、工作氛圍等，但其也會影響職管員自我實現、對組織的認同與凝聚力、自我成長、工作認同等。在此部分各面向

督導皆有進行協調，但仍有無法滿足職管員之處，而這些不滿意的部分，除代表職管員的需求未被滿足外，亦代表督導或單位可以在這些部分提供更多的協調或努力。

再者，相較教育功能構面和支持功能構面，行政功能構面的「被支持程度」及其「滿意度」皆是最低(如表 4-11)。雖此面向與專業的相關性較低，但行政與專業二者間是彼此相互影響，倘若督導或單位組織無法提供相對的支持，也會容易影響職管員服務的提供，如庇護或其他替代資源不足，個案需等候資源，可能無法結案，導致職管員工作負荷量重。因此督導或單位組織若可在此面向給予較多的協助與支持，除代表對職管工作之認同與肯定外，同時亦可增進職管員對單位組織的認同和向心力。

表 4-11

職管員對於教育、支持和行政功能構面看法之分析

N=19

支持面向	被支持程度(%)					M	滿意與否(%)	
	非常 不支持	不支持	普通	支持	非常 支持		是	否
教育功能面向	0	0.45	29.37	53.91	16.27	3.84	96.36	3.64
支持功能面向	2.74	0.59	21.47	41.4	33.8	4.03	95.43	4.57
行政功能面向	2.54	11.32	37.28	33.42	15.44	3.48	72.46	27.54

第五章 發現與討論

第一節 職管員支持需求現況與問題

壹、教育功能構面

一、現況

(一)職管員的角色功能

本研究結果發現，職管員和督導都認為職管員的角色包括管理者、諮商者、協調整合者和倡導者四種，且都會被職管員運用或扮演，但會有深淺或頻率多寡的差異。整體來說，職管員的角色主要在管理、協調整合或諮商者，而在倡導者部分則是較難發揮或不常見，所以需要給予鼓勵。若要稱職扮演好職管員這四大角角色，除了增權與賦能外，最重要的是溝通。

「這四個角色我覺得在我們這個職業重建個案管理的過程中，基本上都會遇到，然後就是看個案他的需求，那我們來適時的調整自己的狀態」(CM3-571)

「…自己覺得這四個角色也是就是職管員都一定會需要的，那只是說用的頻率可能會不太一樣…」(CM6-629)

「…在管理者、協調整合者他們都有做，至於倡導者，我常鼓勵職管員」(SP5-122)

「應該本來這四個都必須要有，才能夠有效達到所謂個案需求，能夠滿足最大化的這個，所以我覺得是當然倡議者是我覺得難度是高了一點」(SC2-44)

「…是賦能跟增權…在諮商者跟管理者可能多給予一些賦予他的能力…針對他這個工作所需要的一些強化他一些能力…至於在協調整合跟倡導…可能要多給他一些 power 跟那個權力，在這個部分可能會比較容易做得到，不過如果說過度的爭權，那也會影響到一些相關的一些專業分工跟一些倫理的議題」(CM4-594)

「…要做橫向溝通，否則承辦人沒有去推，資源不會生出來」(SP5-125)

然而林煒翔(2016)的研究結果則指出職管員在資源的角色主要是以管理者、協調整合者、倡議者為主，這與本研究結果有所差異，但由質性資料可以得知，因倡導者涉及資源和單位是否重視等問題，所以對職管員而言相對較為困難，相對也容易影響職管員角色之發揮。

(二)職管員本身的支持需求

職管員認為在提供服務的過程中，對於就業評估、服務策略的執行與落實、資源連結、障礙特質的瞭解與認識、深度晤談技巧等部分，都很需要督導的引導或教導，讓職管員可以學習更多的專業知能。

「…督導的那個協助，最主要就是在那個就業上面的評估…所以那個評估更深入以後，我覺得那個過程裡面督導有做一些協助這樣，也自己也後來有去上職評課…有慢慢的比較更了解這樣，那到現在的話其實主要就是說過程裡面，譬如說資源的一些連結的部分，確實就是我覺得督導他以前可能有接觸過一些其他的面向，所以有時候你在跟他討論的時候，你可以發現說，對，還有哪一個資源我沒想到？」
(CM2-279)

「我是從就服八十小時的職前訓練開始學習，那當然我覺得在專業的部分，我就缺乏了就業評估、資深晤談的技巧，還有一些障礙特質的了解…所以我覺得在這個部分，如果是非專業相關進來的，會覺得在督導層面的需求需要提高，不管是在職管員，或是從就服做起，都是很需要的」(CM7-423)

除上述之情形外，由量性資料亦發現職管員在「行政管理」、「案主評估」、「資源倡議與連結」，和「溝通協調」等面向的滿意度，及「資源倡議與連結」、「溝通協調」與「職管表單撰寫」等面向的「被支持程度」相對都較低。此與林煒翔(2016)的研究結果指出職管員在「評估」與「資源倡議與連結」的滿意度相對較低，有部分的相似。此外，林煒翔(2016)的研究亦指出職管員對「晤談技巧與關係建立」和「職涯/生涯輔導」二大面向則較無支持需求，且對目前支持資源也感到滿意，本研究結果則發現此二面向職管員雖皆感到滿意，但其「被支持程度」也未達「支持」(4分)，且由實務經驗來看，職管員在服務過程較容易遭遇的問題，如服務需求的釐清、關係的建立、引導服務使用者說出職業重建之目標等，而這些都涉及職管員晤談和諮商的技巧。此外，在「職涯/生涯輔導」部份職管員亦會運用購買式服務滿足服務使用者心理諮商之需求，這是否也代表督導需重視職管員可能會透過連結其他資源來補強自身角色功能不足的問題，以及需要在這些部分給予職管員更多的教導與協助。

(三)不同專業背景與年資的督導需求

職管員或督導認為不同專業背景的職管員，因專業養成的過程不同，所以看的重點可能不相同。此外，資淺的職管員支持需求包括職管表格的撰寫、對其他專業人員角色功能的認識與瞭解、評估技巧、資源連結、服務使用者個別化情形的討論；而資深職管員則包括深度的評估技巧、服務使用者服務的策略，或以政策面、服務使用者權利的討論等。因此，不同專業背景或年資的職管員對督導的需求也不相同。

「我其實自己比較有感的地方是就是專業背景，是心理、社工或 OT，在看我覺得比較是個別的個案的狀況的時候，比較會有不一樣的想法…」(CM6-403)

「…職管的專業背景、年資會影響。比如新人…前面要先給概念，且要先了解他的專業背景、因材施教…。再來也是個人特質。」(SP5-137)

「不同專業背景跟年資的職管員，其實對督導的需求不一樣，所以在現況資源，有的人會覺得說他這樣的支持其實就是足夠的，那如果說像新手的話，可能需要的支持的頻率跟那個強度就要比較高」(CM5-1357)

「我們的督導之一其實有一個是他從社政的角色上來…對於資源的聯繫這個方面，相對是比較寬廣的，對，所以這個我覺得也是會對比較就是資淺的職管員的需求…資深的部分也許比較多就是像我剛剛提到的，就是在更深入的一個評估，甚至個案服務的一些策略方式」(CM1-245)

「我自己覺得就是在督導需求的差異這個部分，我想在年資的部分我自己覺得可能在像我們比較資淺的可能就會對於在資源或是可能比較或是個案自己本身的一些個別化的狀況，會需要比較多的討論，但是可能在比較資深的職管員那部分，可能我覺得就會比較是大議題的一些討論，比如說是政策面或是個案權利的部分…」(CM6-413)

而從相關研究發現(林煒翔，2016、莊巧玲，2011)不同年資之職管員對於支持需求程度或實施頻率等並無顯著差異，林煒翔(2016)指出可能是因 2014 年職管服務開始實施新制，職管員可能尚在學習適應中，或是已學習或掌握相關專業知能，所以未出現差異。但本研究發現，雖然對督導的需求應該會隨職管員的年資增加而逐步減少，但對督導的需求與職管員個人的感受有關係，所以不一定會隨年資增加而減少。或許也代表督導除關注資淺職管員的需求外，也該協助資深職管員檢視其所具備的專業知能。

(四)過去的工作經驗亦是影響的因子，督導需協助職管員建構與轉化服務理念

本研究結果發現，擔任職管員之前，以具有就服相關背景的人最多(15人,78.95%)，其餘包括社工、督導、資源教室人員等，而非就服相關經驗之職管員需要督導給予較多的協助，以建構對職管員的角色功能與職業重建服務的概念；具有就服相關經驗之職管員，相較下雖較得心應手，但部分職管員仍需督導協助以職涯發展思維來評估服務使用者之需求，而非以就服思維來服務。

「…就是成人個管的那個角色進來，所以第一個部分就是當在跟就是支持性就服員的合作的時候，其實對職管會面臨到的狀態就是我清不清楚知道…所以我覺得那個可能對於年資比較淺，或者是甚至沒有做過支持性就服的經歷的時候，其實會對於這一件事情的需求上面會相對的比較多…」(CM1-227)

「我覺得學歷是一回事，可是你真的工作有做過就服這件事情，可能會比較對於職管這個角色，會比較得心應手一些，因為你到底個案來了，他能不能工作？你有做過就服跟你沒有做過就服，你要去判斷他能不能工作，這真的有差啦！(CM3-294)如他不是在我們身障的就服員體系上來，我覺得他在服務、連結資源，甚至在評估個案的狀況其實就會有差異」(SP1-21)

「我覺得背景有差，如果職管員背景有就服經驗，他在前面拿捏比較好，他對整個系統、就業市場和不同障別有歷練，但他在評估個案時，不見得會以他整個職涯觀點看，我們外聘督導在帶有就服背景的夥伴時也會碰到一個困難，是如何轉動腦袋，轉化他有更大的 View，讓他從個案角度來看他的需求評估」(SP4-80)

此結果與中彰投區身心障礙者職業重建服務資源中心(2014)的研究結果相同，該研究中提及職管員需看見服務使用者整體性的需求，而非就業面向而已。由實務經驗中同樣也發現，職管員會因過去的工作經驗而面對不同的問題，如具有就服背景的職管員較容易以就業安置為首要目標；而非就服背景的職管員則需協助其瞭解職業重建服務的內容、與其他專業人員合作之關係等，因此需要督導協助的重點不同。但在縣(市)政府辦理身心障礙者就業促進業務評鑑資料報告中，其中職業重建個案管理服務這項，已將結案就業率納入成效指標中，且達30%(含)以上才得滿分(1分)，這是否會讓職管員在進行開案時評估，更看重服務使用者的就業能力，而非整體性的需求，此外，也有31.58%的職管員對於「服務成效應反映服務之品質，並作為考核重要之指標」感到不滿意，這是否代表期待職管員轉化服務理念的同時，也應該思考相對應的評鑑指標不該以就業率作為唯一的成效指標。

二、問題與期待

(一)職管員扮演角色功能所需的協助

職管員都會扮演的四大角色功能，而不同的角色所需協助的部分如下：

在「管理者」部分，服務使用者的服務期程可能有時需要督導提供客觀的建議，協助職管員做判斷。

「管理的部分我自己比較有感的是就是因為我們的服務不可能對每一個個案所花的時間都會一樣…也許督導就可以給你更多的客觀的建議，就是什麼時候該做一個停損點這個部分…」(CM7-635)

「諮商者」則是角色功能發揮的深淺程度不一，當服務使用者需深度諮商服務，會轉介心理諮商師，提供更專業的協助，且外部督導較難掌握職管員發揮的程度為何。

「諮商者的部分就是運用的深淺跟那個頻率，然後如果需要比較深入的諮商，當然是協助轉介更有能力的諮商人員來做，我覺得會比較適合」(CM7-648)

「…我看到職重功能的比重和諮商者相近，然而能發揮多少，因為很難從督導角色，除非職管員可以讓外聘知道否則很難」(SP4-64)

「協調整合者」為統籌管理、資源連結，不單單僅是單位內的整合，還包括外部單位的協調，因此溝通協調很重要，對職管員來說挑戰也大。

「…其實有各個面向的資源，然後這個其實有時候這個中間的協調，他其實需要花一些時間，是因為每個單位他有他的一些不同的一些看法，然後也同時你又要去包含到個案的需求…」(CM2-530)

「…我只能夠說職管員要自己很能夠知道自己在做些什麼事情是蠻大的挑戰，那麼尤其是在協調整合上來講…」(CM8-46)

「倡導者」因涉及服務使用者是否表達自身的需求、職管員是否能敏察服務使用者所需的資源，以及政策面、單位組織是否重視與支持等因素，所以相對困難或難度較高，同時也是職管員較少扮演的角色或被提及的角色。

「…對我們來說其實倡導者是相對的困難的，那倡導者需要的支持是除了職管員需要倡導之外，對於行政的資源就是我們的主管或者是說譬如說我們的科裡面，是不是有這樣子的想法？」(CM1-508)

「我會覺得會有比較大的困難的層面是在於可能會牽涉到一些政治的因素，對，那如果當下沒有，就是當下的局勢沒有在支持這個部分的話，那我們其實倡導起來就

會比較不利，但是如果上面的長官是我看到的話，或許在做這個部分會比較容易一些」(CM7-654)

「倡議部分，我看到最少，一方面受限於他們有沒有辦法定義或是了解倡議角色很重要…但受限於職管員相關經歷，他如何認知個案的發展方向和需求面的敏感度，這影響到他在倡導的位置多少」(SP4-72)

「倡導者，我其實很少聽他們喊…」(SC1-61)，

此外，職管員在「協調整合」和「倡導者」部分，也期待督導可以分享不同縣市運用資源的經驗，或是可以協助連結，以及能與督導或行政主管一起努力，以獲得有較好的結果。

「…就是除了督導可以給你更多次，譬如說其他縣市運用的一些資源經驗，那我覺得督導還可以給予自己更多的一些彈性，就是不一定一定是要誰來做，也許自己可以做，或有一些替代性的方法」(CM6-636)

「…我自己會覺得就是除了督導也許可以讓你看到一些個案的需求，他去提點你這個部分，那我覺得另外其實督導很重要的一點是要跟你一起去努力…可能結果會相對不一樣這樣子。」(CM6-639)

「…就是你覺得你可以去開發什麼東西，然後我陪你，去找那個頭，我的功能可能就是說你想了一大堆這些東西，我覺得不錯，那你去努力了，你只剩下拜訪誰，我跟你去…」(SC3-492)

由上述可知，職管員在發揮或扮演 4 大角色功能時，會期待督導可以提供引導、陪同，或協助判斷、溝通等，如協助檢視服務期程，並提供相關建議、分享經驗或進行示範相關技能、共同進行資源倡議，以及協助職管員進行內外部單位之溝通協調。而這些也是督導可以更加重視或給予職管員更多教導或協助的部分，讓職管員可以更加適切的發揮自身的角色功能。

(二)需要重視職管員在扮演或發揮四大角色所遇到的問題

1、不知道自身是否已具備扮演這四大角色的專業知能與技巧

「…也許督導會需要更清楚的去告訴職管員說我在諮商者的時候，我應該扮演的部分是什麼？我在跟個案晤談的時候，我需要運用到什麼樣子的晤談的技巧，或者是說對於個案我也許需要有一些相對的同理…」(CM1-519)

「如果要連結到督導這件事情的話，可以做的是怎麼去就是從督導的角色怎麼去協助不管是資淺或者是資深的職管員，對於這四個角色的任務跟他應該執行的工作的部分的強化」(CM1-523)

2、不瞭解不同的角色及其任務，亦需要時間練習或磨合如何落實這些角色

「我並不是每個角色我都十分擅長跟熟悉我要怎麼去運用，像諮商的話，即使學過一些理論，但我們要怎麼樣落實這個角色？其實也會遇到一些困難，那管理還有協調整合，我們怎麼去管理這時程？然後還有怎麼去跟不同專業去溝通協調這一塊，其實也都是需要蠻多的練習還有摩擦吧」(CM5-605)

「…會希望督導可以協助我們怎麼樣去把這四個角色落實，那倡導的部分的話，像對長官的政府單位倡導，我覺得督導講的跟我們職管員講的是有那個力度是有差異的」(CM5-617)

3、職管員角色扮演的比重不一，連帶影響每個角色功能發揮的程度。

「因為職管員可能就是說在目前來講的話，因為本身諮商者跟管理部分的業務量很多，相對來講就會讓一些倡導的這種角色扮演的機率的確是會少一點」(CM8-54)

由此可知，職管員是否能稱職扮演 4 大角色功能，除與職管員本身所具備的專業知能和技巧有關外，同時也需要透過督導的協助、引導，而在扮演倡導者時，也需督導協助與單位主管進行溝通，以幫助職管員更加瞭解自身的角色任務，和檢視所具備足夠專業知能與技巧。此外，因要適切發揮 4 大角色功能是需要時間練習與磨合，所以督導亦須協助職管員檢視自身角色功能發揮之情形，及其遭遇之問題或困難，以避免過於偏重部分角色功能。

此外，由量性資料也發現，在行政功能構面中「單位組織能提供一套標準化的工作方法以供我參考學習」的不滿意度達5成，這顯示職管員期待有一套標準化的工作方法可依循或參考。而歸納職管員角色功能所衍生的支持需求，分述如下：

1、確立職管員的角色定位，並建立一套職管員的工作方法，及提供職能地圖

職管員期待能藉由督導的協助瞭解自身的角色定位，並建立標準化的工作方法，以及提供職能地圖、檢核表等讓職管員可以檢視自身尚需加強專業職能，同時透過督導的教導來強化職管員的專業知能，和落實角色功能。

「如果沒有將工作模式、角色定位、成效要弄清楚，問他的支持需求是甚麼，他都是個人情感式的支持需求…」(SP6-222)

「…可不可以有list東西幫助他們思考，來回應他們現在不足，希望未來提供」(SP4-823)

2、透過現場輔導、提供支持性或一般性的督導模式

由研究結果發現，職管員期待工作初期可以藉由督導提供現場輔導、支持性或一般性的督導模式，循序漸進教導或協助職管員瞭解和熟悉工作內容、方法和職場環境，如評估工具的運用、資源倡議與連結的方法、不同專業人員間的溝通協調等。

「…我一開始遇到的困難是我不曉得我知道怎麼去評估一個個案，但我不知道的是這個個案的能力要符合到什麼程度，才是職場上所需要的，那這也是因為我缺乏就服的經驗，所以我會有這部分的困難，那其實那時候我是蠻需要督導就是可以跟我說，但是通常我們的外督是沒有那麼多時間跟我們做這麼細部的討論」(CM5-214)

「…他比較需要及時的互動和討論的人，在討論過程中，尤其在我的夥伴剛接時，他對職管員能發揮的角色、功能、那個模式，他需要給他清楚的方向和架構，不然他遇到事情的話，他會疑惑是不是該這麼做，或是要不要多做一點，或是退回來就好…」(SP2-3-46)

「…比如說其實我們也需要支持性就業跟一般性就業，支持性就業也就是說他可能初期來的時候，我們可能會教他收集資料的一個方法以及評估跟驗證資料的一個技術，然後再來是系統資料跟打的一個完整性，以及在績效目標的管理，我覺得這是一個支持性可能需要去加強的部分…那一般性的部分可能

就是在於我們在進入這個單位，他的一個組織文化跟制度上面的融合程度…」
(CM4-781)

「其實我自己也很有感，因為我一開始到了我也覺得我超需要現場輔導的…」
(CM5-793)

(三)其他角色功能

職管員除 4 大角色功能外，督導認為職管員應該還有偕同工作者、同儕督導者。而行政主管則認為，職重系統皆是以服務使用者為主的服務流程，忽略了雇主的部分，但在職重服務的生態環境中，雇主或職場亦是重要的一環，因此職管員應該也要扮演類似人力資源和管理的角色。

「還有一個角色資源開發者，同儕督導者、偕同工作者，很多時候連就服員都是新進，職管員可幫忙…」(SP4-76)

「…現在的職重系統裡面的那個，全部是以個案為主的服務流程，對，那雇主呢？雇主變成消失掉了…」(SC2-68)

「…但是我剛才說雇主的經營那一段，應該要有這個角色進來…例如說叫作雇主經營，或者說人力媒合的角度去切入…那這個是我覺得說比較重要這個職重個管應該去進行的…」(SC2-88)

上述的角色功能，有些對職管員而言，可能較容易發揮，如同儕督導者；有些則可能有困難，如人力資源和管理。而職管員的角色功能究竟要包含哪些？或許該回到對職管員的角色定位為何？在職管手冊中，職管員所需具備相關專業知能確實包括雇主端，且被歸為職業諮詢與雇主服務、工作開拓與安置服務二大項，但在身心障礙者職業重建服務專業人員繼續教育時數、課程及抵免規定(勞動部勞動力發展署，2016)中，就業開拓與安置服務、提供雇主職業諮詢與服務二大項並非是職管員的核心課程，而是就服員和職訓師(員)的核心課程。這是否也代表在工作同盟的概念下，雇主端的服務應由就服員來提供，及扮演相對應的角色功能；或是彼此都應扮演，但可能比重不同。但如前面提及專業人員缺乏完整有系統的職前的養成教育，所以只能仰賴在職後的培訓課程之情況下，專業人員是否有充足的時間去強化更多不同專業領域的能力，或者有能力扮演更多的角色功能，這些都是很值得思考的問題。

(四)需協助職管員與不同單位間的溝通協調，並應以工作同盟觀念，與不同專業人員建立合作關係

本研究發現督導認為服務過程中職管員與就服員間會有對立之問題，但職管員表示當雙方的評估有落差時，會去進行溝通，也會同理就服員的工作狀況，並協助與服務使用者進行溝通。而相較縣市政府的職管員，委外職管員則可能在派案時可能較容易面臨與其他就服單位的合作議題。

「…所以有時候我會在跟個案講說確實這個就服員的部分，他會有他的忙碌的一些地方，那我覺得這個是互相的啦！」(CM2-539)

「如果說我跟就服員的看法不一樣的話…會去找他的督導，說明是什麼樣的原因，我需要這樣做，然後或者說是我也會直接找像支持性就服員，然後盡量跟他溝通…」(CM8-62)

「在寫計畫、派案當下，三人協同一起去做處遇，包括就服員、個案，這很重要，就是工作方法」(SP6-364)

「就是同盟關係建立」(SP5-367)

「…大家都在為個案努力，為什麼大家都站在自己位置說不行，有時是 kimochi 的問題，就服員是使命必達沒錯，但是他有績效壓力，我們要同理，職管員派下去時能不能柔軟一點，我覺得態度很重要」(SP5-369)

「我意識到當職管員跟我反應時，好像是跟其他單位的合作議題在派案有顧慮，但他又覺得彼此是平行單位，可以怎麼做」(SP3-722)

再者，研究結果也發現「與其他專業人員建立信任的合作關係」這項，有部分職管員感到不滿意，這是否代表遇到雙方評估有落差時，職管員雖會進行溝通，但雙方若仍無法達成共識，職管員仍可進行派案，因此而破壞雙方的合作關係。實務工作中也可以發現，職管員與就服員雙方評估有落差，且未達共識時，職管員仍可能會進行派案。然而，職管員雖有派案之權力，但若無法站在就服員立場，同理就服員，雙方好好的溝通，瞭解雙方的問題與困難，達到服務的共識，這不僅破壞雙方的合作關係，也連帶影響服務使用者接受服務之權益。此外，當職管員面臨溝通不良的狀況，也會需要督導協助溝通協調，或扮演職管員與單位間的潤滑劑，且溝通的層面不單單只有專業層面而已，有時亦包括行政層面，因為行政與專業二者間是彼此相互影響。

職業重建是一個專業團隊合作的服務模式，但可能受限不同專業人員的專業背景、工作經歷等因素，而導致對服務使用者的評估有落差，或不清楚專業人員間的角色任務

與分工，而造成對立或摩擦。因此職管員不僅要與服務使用者建立工作同盟關係，與不同專業人員合作時，如就服員、職評員等，亦需採工作同盟的觀念，如此才可能讓服務更有效能。

(五)職管員服務紀錄的時效與品質之問題

服務紀錄是一種責信的表現，且也是服務歷程中必要的工作，因此即時和詳實的撰寫服務紀錄是重要的事。然而，實務上行政主管或督導也會面臨職管員紀錄延遲或紀錄很簡略的問題，而讓督導無法適時提供服務處遇的建議或修正。

「甚至督導完，他的紀錄 delay，反而是我去追他上次那個督導紀錄出來了嗎？很久了給我的東西，我想當時我有這樣建議嗎？我自己都忘記了。(SP5-490)

職管員服務紀錄不寫，要三催四請，我說可不可以麻煩你寫一下吧！到了後面，ㄟ 為什麼個案那麼久還不結，原因告訴我吧！你們來找討論，我們都可以討論」(SP1-598)

SC2：對，你能說他是錯的嗎？我只能說因為這是質性的東西，有些人是我在電話裡，我事實上我幫你處理掉，有些人就是寫的功就不好，真的呀！我的很多資深的幾個都被我退，我都看不下去。

訪員：是寫流水帳嗎？還是寫得很雜？

SC2：有的寫得很簡略…

訪員：記錄並沒有呈現出。

SC2：對呀！

(SC2，204-215)

「我要審職管紀錄時如果有錯別字都不行，因為我龜毛，這是責信問題，要為自己的文字負責…」(SP5-515)

然而有趣的是，量性資料中職管員對於督導能教導我「適時更新個案紀錄」並無不滿意，但在督導能教導我「妥善運用時間進行個案量管理」部分則有少數職管員感到不滿意(5.26%)。這是否代表督導已善盡教導之責任，但職管員不見得能適時更新紀錄，以及職管員仍會期待督導教導自身如何進行時間的管理。

綜上所述，督導不僅要教導職管員適時更新紀錄和學會時間管理外，也需要教導職管員撰寫服務紀錄的方法與技巧，以加強職管員撰寫紀錄的品質。

貳、支持功能構面

一、現況

林煒翔(2016)的研究指出職管員在「協調分配案量，使案量在我可負荷的範圍」、「協助我專業自我成長」、「在工作中遇到困難時，給予我情緒上的支持」，以及「協助我面對壓力，以減低工作倦怠感」等題項的支持需求相對較高；而本研究結果則發現「協調分配案量，使案量在我可負荷的範圍」和「協助我面對壓力，以減低工作倦怠感」這二項，職管員所感受到的「被支持程度」相對較低，也較容易感到「不支持」或「非常不支持」。

而在此功能構面中，督導認為除透過主題式議題、政策面、不同縣市經驗分享外，或是針對，亦會透過期刊閱讀、家庭作業、邀請其他督導，以及提供陪同和討論個案服務之問題等方式，給予職管員在專業上和情緒上的支持。

「我現在目前比較常做的支持可能就是討論，有時個案擬定職重計畫的討論，或是比較棘手的可能是個案的情感轉移，跟一些比較困難的個案」(SP1-16)

「有時新手又碰到比較棘手的個案時，怎麼跟他支持跟陪同，這是我們現在的重點」(SP1-24)

「…會找我討論，比較多的時候是在於他對自己擔任職管角色需發揮功能到甚麼程度，以及他跟其他單位的互動之間有些可能狀況時，當然那比較會是在情感上的支持，如合作上議題時…」(SP3-40)

「我常做期刊閱讀、簡報會分享給就服員，還有把他們聚在一起時運用督導時間，有些聚會、研閱，交辦一些家庭作業，下一次的話可以用群體討論方式向大家說明，那我們來整合意見…」(SP4-97)

此功能構面包括行政支持、專業支持、情緒支持和立即性四大面向，雖僅是少數職管員會感到不滿意，但職管員所感受到的「被支持程度」也僅有二題項達到「支持」(4分)，且亦有部分題項未有支持來源，而這也可能代表這些部分需要督導提供更多的支持，及關注職管員無法獲得支持的原因，同時在督導過程中給予職管員更多情緒和專業上的支持，進而增加職管員的自信心與能力，讓職管員更能面對工作中的問題與挑戰。

二、問題與需求

(一)需有專職內部督導，協助服務處遇之執行與落實

桃竹苗 4 縣市職重個管服務，雖皆有配置內部和外部督導，但部分縣市負責紀錄審核是行政主管或內部督導，而提供服務處遇建議的則是外部督導，且行政主管或內部督導亦無法針對服務紀錄給予建議，因此造成職管員無法知道服務處遇的執行與落實是否適切。所以職管員也期待此部分能有專職內部督導可以提供協助。

「…在 0C 的審核方面，我其實不知道自己的盲點在哪裡？因為也許我的服務過程或策略當中有盲點，但是我的督導並不會給我一些什麼建議，對，他們可能就例行性的點閱過去這樣」(CM5-7)

「…就因為就是比較身兼多職的內督，所以他可能在 0C 上也比較多就是點閱過去，然後看一下錯別字，那能給的會比較少」(CM7-22)

「當我們在寫記錄的時候，我們透過直接外聘督導給的建議寫上去之後，可是卻是我們行政督導去點… 我也不知道是說這樣子的建議，我寫上去之後，然後行政督導那邊的想法又是什麼？那整個的狀況又是什麼？其實會有這樣子的一個部分，這是我覺得可能會遇到的一些相關問題」(CM4-31)

而由量性資料資料也發現，少數職管員對於督導能協助檢閱我的工作紀錄表單，以利進行個案服務感到不滿意(5.26%)。此外，不論是由行政主管或資深職管員、社工員擔任兼任內部督導之角色，因身兼數職，相對時間也有限，而連帶影響職管員所獲得的支持。

「…內部督導因為他還兼其他的業務，所以要看他的時間部分，所以大致上在教育上都是可以支持到…行政跟行政支持的部分…就是會卡在他的時間上的部分，所以如果他很忙碌的話，有時候這一塊就會比較沒辦法支持到…」(CM7-18)

因此，職管員和行政主管皆期待能配置專職內部督導，除有利於協助職管員檢視服務處遇的執行與落實外，亦可讓職管員面對問題時，能請督導提供立即性的諮詢或討論。而現行職管督導多仰賴外部督導，除經驗難以傳承外，也較難以掌握職管員實際的需求或狀況。

(二)職管員專業知能與技能的養成和培訓之問題

職管員主要是以透過職前、在職，以及繼續教育等三種方式，來強化自身的專業知能，但職管員接受不同類型的教育訓練後，也可能會面臨不同的問題，如較不知何運用職評工具進行評估、缺乏實際演練之機會等。

1、在職教育

目前職管員的在職教育分為 60 小時職業輔導評量專業訓練和職業輔導評量人員 160 小時初階訓練，職管員可以依需求選擇其中一種。但現行職管員 60 小時的職業輔導評量專業訓練，偏重於職評工具的理論基礎，較少實作或演練的課程。

「…我是上六十個小時而已，所以我覺得評估我思考的點，我想要評估的我想要用的東西，可能就會跟他們不一樣…因為我們職評六十小時…只是叫我們去讀懂職評報告…並不是叫我們去評量一個個案，去教我們用那些工具，所以我在評估個案的時候，我比較就是比較用我自己的經驗，用我自己的方式來做評估，那當然有時候就是會覺得怎麼評估下來覺得有落差？」(CM3-298)

2、繼續教育訓練

職管員認為繼續教育能增進自身的專業知能和技能，但在受限於訓練時數、缺乏練習的機會等情形下，對於自身能否適當的運用專業技能，以及對服務使用者的助益是什麼，其實會有較多的困惑。

「…後來進來只能夠靠可能督導的需求或是繼續教育的學習，但是所學的東西都並不是在學校學的那麼的紮實，因為教育訓練不可能六個小時讓你好好的上完一堂諮商的理論，他也只能初淺的帶出一些相關的知識，然後讓你回去練習，只是在這一塊的練習，我們後續就會比較缺乏，因為我們不知道我們用的方式對還是不對，對，那對個案來說有沒有幫助…」(CM7-427)

「…除了同儕之間的一些支持就是討論以外，我覺得這些東西其實在繼續教育也會有一些收獲，就是在專業知識的部分」(CM6-412)

王華沛(2012)指出專業人員缺乏職前的養成教育，以及缺乏實習和長時間實際面對服務使用者之機會，因此只能仰賴在職後的培訓課程。由此可知，在缺乏學校體系端的完整學習與訓練的情況下，職重服務領域中的職前、在職和繼續教育訓練亦是職管員專業知能養成的重要管道之一。

然而，現行職重專業人員的培訓與專業技術養成制度皆偏向課堂講授的方式，雖有部分課程會採角色扮演、工作坊或家庭作業等方式，但仍會面臨課後缺乏實際演練之機

會或督導的回饋機制，而讓專業人員的專業技能較難以深化。再者，職管員 60 小時的職評訓練亦是較缺乏實作之機會，連帶影響職管員服務過程中運用職評工具進行評估的廣度與深度。因此相關研究建議養成教育訓練可適度延長，並加入和督導帶領的見習機會，以及具階段性的繼續教育訓練(傅馨瑩，2017、中彰投區身心障礙者職業重建服務資源中心，2014)。

(三)判斷力與獨立性之加強

1、職管員對服務處遇需要有判斷力

督導認為服務過程中，所有的處遇都應立基於服務使用者的最大利益，職管員也需以優勢觀點來覺察和評估服務使用者的可能性，而非以職評報告的結果作為決定服務處遇的依據。

「我發現很多職管員，他們會因為職評說什麼就幫他背書後，他沒有任何判斷，因為職評說什麼我就什麼，這不對」(SP5-344)

「…他說職評說不能就業，我讓他就業九個月，這是我們價值之所在。所以應該要回到職管端，他要自己重新判斷，而不是人家告訴你甚麼，你就只能這樣做，他有沒有獨立判斷能力…」(SP5-351)

研究中可以發現，職管員在面對不同專業人員時，其採取的態度似乎有所差異。當與就服員對於服務使用者的服務處遇有相左時，職管員有時雖會進行溝通，但有時也會採強制派案的方式；而對於職評員所提供的職評報告建議則會較採依循的態度。這可能是因為職評報告具有一定的專業度，若職管員自身對服務使用者的服務處遇不清楚，或本身缺乏判斷力，就可能會較依賴職評報告之建議，而非站在服務使用者的立場。但因職管員在服務過程中扮演極重要的角色，倘若缺乏判斷力，又該如何協助或引導服務使用者選擇最有利的服務處遇。

2、需強化職管員的獨立性

職管員是要協助服務使用者翻轉人生，倘若沒有強大的能力，則無法協助服務使用者改變，因此職管員的獨立性很重要，但獨立性是有階段性。在初期時，可以從不同角度帶領，給予職管員可依循的方向，並透過鼓勵或肯定職管員的工作表現，來逐步增加職管員的自信心。

「你要幫助很弱勢的人，你要幫助甚麼？要讓他從他的社會的結構面，他那麼弱勢的處境下之他要去翻轉，你的能量要有多強…你身為助人工作者、就

服員，社工，你一直有訊號說督導快來幫我，你自己都翻轉不了，怎麼幫助更弱勢的人，翻轉他的人生？我覺得這些，職管員獨立性很重要」(SP2-6-224)

「…包括外督、內督，可鼓勵讓他心理強壯一下，但不能太多，一個人的心理強壯來自工作更有成就感，我一直在我的工作模式裡一直讓人得到進展，服務是有進展的…」(SP6-229)

「我覺得沒有初期明確方向，他很難存活，在不同角度，我們做甚麼，我們比較多在誘發，不是給他依賴…」(SP4-405)

「我們要求一個人獨立，一定有階段來看…」(SP4-407)

由研究結果發現，職管員會期待督導可以透過督導時間掌握職管員的問題或需求，但職管員除被動等待督導瞭解外，自身是否也能主動表達所遭遇之問題；或是面臨問題時，職管員能否主動自我學習，與督導討論可採行之策略等，也是一種獨立性的表現。再者，因職管員是要協助服務使用者改變現況，倘若自身都需要督導給予大量的支持與協助，又該如何來幫助服務使用者呢？

(四)需協助職管員思考或注意自己專業服務的需求或政策的改變

職管員可能會因工作繁重，壓力大，而沒有思考或注意自己在專業服務上需求，或相關制度的變化。

「欠缺那一點點，我已經忙到沒有時間去想有欠缺哪些了，真的我真的是忙到不會去想」(CM8-315)

「我幾乎覺得我每天接案接不完，一下子是議員案，一下子是 VIP 個案，幾乎接案都接不完，我沒有辦法去注意我整個的環境制度是有什麼樣對我們有利的看法，我只知道我很多個案壓力很大」(CM8-647)

然而，職管員在整個職業重建服務過程中扮演總樞紐的角色，倘若自身無暇思考或注意專業服務的需求或政策的改變，不禁擔心其該如何引領其他專業人員共同為服務使用者努力，及更全面覺察服務使用者的需求和提供更好的服務品質呢？

(五)滿足職管員需求的策略

目前職管員在教育、支持功能構面的支持需求，主要是由內部和外部督導來提供協助與支持，而內部和外部督導會透過討論、陪同、教導等方式來滿足職管員的需求。然而，除了透過督導的協助外，職管員本身也能藉由自我學習、或尋求其他資源來因應。

1、職管員可以透過自我學習，再與督導討論適合的對策

服務過程中職管員難免會遇到問題或困難，有時可以透過經驗處理，但有時則沒辦法。然而，在督導次數有限下，職管員可以針對所遭遇之問題，收集相關資料，並思考相對應的策略，再與督導進行討論，這樣的督導效益應該會比較好，而非遇到問題時就期待督導可以協助處理。而在自我學習的過程中，除增長自己的專業知能外，也會有助於自信心的提升。

「如果說我的督導他沒有辦法滿足我的需求的話，我會去上網找一些資料，然後找出來之後，繼續再跟督導討論，因為我認為督導的實務上的經驗，他也可以再藉由一些資料的補充當中，可以一起來找出一些其他更適合的對策，或者說是我會去尋求其他人的幫助…」(CM8-7)

2、職管員可透過尋求其他人協助，學習不同的模式

職管員除了透過督導外，其實也可以尋求同儕、或其他專家老師的協助，找出一些可行的策略或模式，供自己運用。

「…可以盡量多參考更多人的建議，來找出比較可行的一些成功的模式，然後加以學習運用在自己的實務工作上」(CM8-16)

「我同意身障的問題很多元，需要各種專業資源協助他，但這些資源很多，他們也認識很多老師，他們不會主動去詢問嗎？」(SP6-199)

參、行政功能構面

一、現況

本研究結果發現滿意度最高與最低的題項，為單位定期有專業人員間的討論活動和單位組織能提供一套標準化的工作方法以供我參考學習，皆屬於「組織文化」面向，且督導會提供協調的面向亦是以「組織文化」的比例略高。但林煒翔(2016)的研究結果指出職管員感到最滿意的項目為同事間互相支持、共同學習成長，工作氛圍快樂融洽，使人工作有熱忱；最不滿意的項目為單位能提供一套公平合理的獎勵考核制度，二者的研究結果略有不同。此外，也發現雖然組織文化並非本次研究探討之重點，但從相關研究中都不難看出單位組織的支持程度對推動專業服務的影響(林煒翔，2016、中彰投區身心障礙者職業重建服務資源中心，2014)。

而單位或督導對於職業重建服務的支持情形分析如下：

(一)單位對職業重建服務重視與支持度

1、單位給予支持，且尊重專業

部分縣市很重視職管員的專業，並願意提供相關的支持，包括只要職管員有提出需求，都會盡力協助處理；分擔職管員部分的工作，使其可專注於個案服務；尊重職管員對督導的需求和督導人員的選定等。

「主管很尊重職管專業，因為主管也是社會系畢業，我們的理念接近。職管員不兼辦其他方案，他們可以專心接案…」(SP2-637)

「以就業效率來說，根本不是就業的個案的話，會由我處理，我會分擔花掉他們能量的個案，他們可專心在自己的職管業務上面」(SP2-641)

「如果他們認為不足的話，我很好奇可否更細節？因為至少在我可以提供或是修正協助的狀況下，其實我是可以做點事情，而且我也很樂意排除掉讓他們認為困擾的行政干擾」(SP2-643)

「因為你的需求你自己知道，就像說你覺得你要增加個督，我尊重你，OK 呀！」(SC3-631)

「當然我覺得督導的需求就他們有共識就好」(SC1-111)

「我們長官也有想到…在中彰投苗的治理平台裡面去提，請勞發署那邊同意就是我們能不能考量一併考量到職管員的那個薪資待遇之類的東西…」(SC3-853)

2、單位不支持，或不重視專業

督導雖會與主管溝通，但並未獲主管支持，且覺得主管未肯定職管員的付出，及適當授權，因此會覺得無力或影響情緒。

「在**裏頭，其實很多的決策，其實都在長官」(SP1-15)

「我覺得督導不是人做的，壓力真的很大，且督導沒有自主權，但要扛責任，我覺得很痛苦」(SP1-596)

「也有遇到年度計畫照編，但當我們在執行時，長官突然說不行，要改變，督導要輪流，我們說都已和督導談好，我說為什麼他們都沒有看見我們的辛苦」(SP1-597)

職管員服務過程中遭遇的問題可能來自服務使用者本身，亦有來自單位組織和制度，包括單位支持不足、團隊合作與溝通、專業不被認同與肯定等。而由研究結果得知部分縣市很重視職管員的專業及尊重職管員在推動業務的做法，且只要職管員提出需求，都願意提供相關的支持，顯見部分政府機關雖是屬於科層體制，但工作環境仍屬較為開放與和諧，職管員可以發揮個人所學與專才，進而增進職管員對單位的歸屬感和認同。

再者，也發現主管對於專業人員的付出與辛苦，並未給予適時的肯定與支持，影響專業人員的工作士氣。然而在職管員的服務過程中，有許多的阻礙來自行政端，若能與主管進行良好溝通，則可同時解決情緒與專業上的問題。此外，在中彰投區身心障礙者職業重建服務資源中心(2014)研究也提到職管員最優先尋求支持或諮詢的對象為主管或內部督導，以及行政主管的態度是影響組織文化走向的關鍵，以信任、支持的態度與職管員交流，會讓職管員覺得受到重視，連帶也會讓服務更加完善，和職管員的穩定性。由此可知，主管對督導、職管員的角色與功能的認識與認同程度很重要，且主管的支持程度亦會影響專業人員和服務品質。

(二)業務推動或資源建置，是以單位組織整體的需求做考量

身障業務僅是縣市政府眾多業務之一，縣市政府不能只顧及身障者的需求而已，因此在建置資源或推動業務時，仍會以縣市政府整體的需求做為考量，所以並不代表職管員所倡議的建議未受到重視。

「對縣府來說他的交通他就只想要顧所有的縣民，而不是顧身障者而已，所以他不會為了身障者去多開一條班次的車，就是我覺得那個是縣府對整個政策方面的取捨，而不是完全不重要，而是就沒有辦法」(SC1-606)

本研究結果發現職管員期待單位重視提出的倡議意見且能運用資源發展合適的方案，滿意度僅由 57.89%，這或許是因為職管員在進行倡議時，多是以服務使用者的需求作考量，但單位組織考量的則是整體性的需求，因二者間的立場和角度不同，故無法全然歸因於單位不重視或不支持。

二、問題與期待

(一)主管和單位內部團隊未有工作同盟的觀念，且主管對督導、職管的角色認同，及政策方向和主管對業務重視的程度，皆會影響職重業務的推動。

「因為就服員要參加繼續教育，不能密輔，請職管員下去，主管說你是職管你不是就服，為何要去現場？」(SP1-617)

「他覺得你是職管不做這個」(SP5-624)

「他覺得你幹嘛去，電話聯絡就好」(SP5-626)

「我覺得每個縣市，桃竹苗這四縣市科長是重要角色，雖然**是督導，但主管是很重要的，他對於職管、督導的角色是怎麼認為的，會影響到後面的結果」(SP5-681)

「**也是，他們很多壓力來自上面，他們具有工作的專業但沒法發揮，因為卡很多外在的一些…」(SP5-683)

「…坐辦公室的和第一線實務工作者脫節程度簡直不可同日而語…就用很多數據化的東西馬上來判定這東西較有效或沒效，所以量化一但沒有辦法確實下來時，甚至看不到說那其實是一個互動性的東西，那很快想要切」(SP4-825)

「大概還是會牽涉到一些政策面的走向跟就是公部門重視這一塊的程度與否，還是會影響到業務，那有一些資源其實是在我們就是在組織裡面其實是沒有的，譬如說職前方案這種，所以當然就是沒有的話當然是不支持」(CM7-1290)

職管員被要求需依據服務使用者的需求，來協助連結其所需要的資源。因此，職管員要合作的對象不僅是就服員、職評員，同時也包括單位內的各業務承辦人。但從本研究中也發現縣市政府的業務承辦人員常採數據化來判定服務的效益，也缺乏團隊間的互動，連帶影響職重服務的推動。就如同目前的職重方案皆以委外的方式辦理，一旦年底無法決標，職管員就會面臨資源無法到位的問題；或是在資源開發時，職管員只能憑藉一己之力。然而，職重服務是一個團隊合作的模式，若在團隊中都各做各的，沒有秉持工作同盟的觀念，或是單位主管無法給予認同，都可能無法建置更完善的職重服務體系。

(二)對於專業人員培訓與養成制度之精神與意義不瞭解

研究結果發現職管員在「協助我專業自我成長」所感受到的「被支持程度」雖以「非常支持」最多，但也發現單位對於相關培訓與養成制度之精神與意義不瞭解，所以可能會以制度面的規範來決定是否派訓，而非依職管員的需求為考量，也容易讓職管員面臨倘若訓練時數已達標準，則不再給假參與訓練，或需自假參訓之問題。

「其實就像每個職管都覺得我在可能某個地方不足，我覺得這個課程我需要。但現在是你 90 小時滿了就不要出去」(SP1-604)

此外，然相關培訓與養成制度的精神與意義即是培植優質的專業人員，且職管員所需具備的專業知能與技能相當多元，亦需不斷的學習和練習，才能深化自身的專業與技能。倘若單位不瞭解或誤解相關制度的意義，不僅無法滿足職管員追求自我成長之需求，亦可能阻礙職管員專業知能的養成與精進。

(三)需有合理的薪資待遇與升遷制度

在本研究發現職管員對於「單位能提供一套公平合理的獎勵制度」多數職管員感到滿意(63.16%)，但仍有部分議題值得關注，如相較於職災個管員、勞檢員等，職管員的起薪較低；轉換新單位時，職管年資需重新計算，以及目前並未有職管員的升遷制度等。

「我是想說專職督導是會提這個就是肯定職管員，給職管員一個升遷的機會」(SC3-677)

SC1-1：因為我覺得既然那個中央才是大老闆，我覺得大老闆沒換的前提下，為什麼年資一定要重新算？

訪員：就是他的年資應該是相同年資要累計，就是有點像帶著走的那個概念。

SC1-1：對，我覺得縱使不能全部帶著走，是不是有一個下限？不要通通都總是重新計算…

(SC1，491-496)

職重領域專業人員的薪資一直以來都是討論的重點，北區身心障礙者職業輔導評量資源中心(現北基宜花金馬區身心障礙者職業重建服務資源中心，2012)研究指出職管員工作中會面臨來自收入、升遷機會等問題，如薪資與工作量不成正比、缺乏升遷機會和發展等，這也代表職管員也相當重視薪資和升遷的問題。再者，在相關研究中皆建議配置內部督導作為資深職管員升遷的管道(傅馨瑩，2017、北區身心障礙者職業輔導評量資源中心，2013)。雖本次研究中職管員並未提及此問題，但有單位主管提此建議。確實在政府機關的體系中，職管員的薪資雖能隨年資增加而敘薪進階，但也僅有 5 次，且

近年來雖增加專業證照和執業安全加給，但相較於職管員工作複雜度，及對職管員專業度之要求，其薪資待遇是否對等，其實是值得思考的問題，此外，職業重建專業人員缺乏職涯發展藍圖，如就服員能轉換至職管員的位階；但職管員該轉換到哪個位階？似乎只有督導的位階，但在督導缺額有限，且多為兼職的情況下，並非是有展望的職涯藍圖。因此，或許可以思考建置專職內部督導，成為資深職管員的升遷管道，同時，也有助於經驗的傳承與深化。

(四)需要適當的晤談空間

研究結果中職管員雖對於「單位有合適的晤談空間供我服務個案使用」部分多數職管員仍感到滿意(63.16%)，但也發現多數縣市的晤談空間皆有改善或調整的地方，僅有少數縣市配置較為完善的晤談空間。

「我覺得是可以改善吧！對呀！就是畢竟晤談空間的話來講」(CM3-1163)

「這邊的話像硬體設備的話，其實是還 OK，就除了那個會談空間不足，這應該是大家都遇到的事情，那我們是有一些折衷的辦法，就是有一些小型會議室，其實都可以提供借用這樣子」(CM5-1203)

「硬體設備就是現在受限空間比較少，然後就是在裡面晤談，外面也聽得到的狀況之下…」(CM7-1296)

「因為我覺得總是有一些地方是沒有人用的，不過目前還沒有著落，因為目前我問過，目前縣府沒有什麼獨立空間讓我們可以當諮商室，有也不在***這邊…」(SC1-448)

CM8：…我希望晤談空間，晤談室的數量會再增加會更好，因為我們現在身障的民眾越來越多，來職重窗口民眾蠻多的。

訪員：那如果空間不足的時候，你們怎麼辦？

CM8：就自己想辦法找地方，一些外面的區域，有位置就坐。

訪員：那不是很開放嗎？

CM8：我們會小聲講，我們會有很技術的來帶，就是說有的我會這個你不要講，「我們用筆談的，然後我會寫代號，他點頭就對，我會去克服這個困難，重點是我會克服目前因為空間不足所帶來的困難」(CM8，547-558)

此外，職管員的工作內容包括晤談、評估、諮商等，因此在提供服務時，需要有適當的晤談空間。相關研究亦指出整體性的綜合評估是提供職重服務的最重要步驟，因此合理的案量要求與可供使用與相對隱密的空間極為重要(北區身心障礙者職業輔導評量

資源中心，2012)。再者，也有研究提到因為空間不足，有時職管員會在開放空間與服務使用者進行晤談，而這可能也代表職管員較缺乏尊重服務使用者的理念(中彰投區身心障礙者職業重建服務資源中心，2014)。這樣的情形，在本次的研究中亦有發現，有些縣市政府確實都未有適當或充足的晤談空間，而職管員在晤談空間不足下，則會尋找其他晤談空間，如會議室；但有時也會在開放的公共空間進行晤談，雖職管員表示會很有技術的來進行晤談，如筆談、使用代號等，不過這是否也代表對個案隱私的不尊重，及缺乏對服務使用者應有的專業倫理。

(五)影響滿意感受的因素與提升支持程度方法

1、政策制度、環境資源面或單位的支持程度，是影響職管員滿意感受的可能原因

研究發現，職管員與單位主管對單位是否支持的看法有所不同，前者考量的服務使用者，後者衡量的則是整體的需求，由此可知，僅是彼此的角度與立場不同所致。但不可否認，相關政策、資源或組織的支持，對職管員而言是很重要的事，也會連帶影響職管員的滿意感受。

「我們對我覺得還是回歸到政策面，因為如果當地的政府如果支持到身心障礙就業這個議題的話，或許資源他就是比較豐富，比較多元，可是因為身心障礙畢竟還是比較少的部分，對，所以可能在這個部分會比較沒有被看見，那也攸關自己的行政主管有沒有去提出這樣，會去重視這樣子」(CM7-1375)

「的確，縣市政府的資源不一樣，也是會影響到支持的感受，的確的，因為巧婦難為無米之炊，你資源少的話就算是你內督或外督再強，有用嗎？」(CM1-405)

「…沒有給薪的內部督導，有兼職的，有被迫兼職的…那既然內部督導都沒建立，當然大部分的職重個管員就會反應說他支持需求不夠…」(SC2-246)

「有時候不見得是督導不支持，而是說現行的這種職重服務的系統制度下，所造成的…」(CM1-602)

「我覺得就會那就是一個整個縣府的問題，譬如說我覺得是不是縣府可能重視勞工處，但是縣府可能不重視勞工處底下的某一個東西」(SC1-602)

「…另外一個部分可能會是覺得這可能不是督導層面可以解決的事情，譬如說剛剛行政一些面向，他可能會比較牽涉的是整個縣市的氛圍…」(CM6-1335)

2、透過向上領導或觀摩參訪的模式，協助主管改變思維，提升單位的支持程度

雖然政府機關是屬於科層制度，職管員與主管間仍有隸屬之關係，但督導認為職管員可邀請單位主管出席職管相關會議，透過觀摩參訪其他縣市的業務或作法，來改變主管的思維，和協助主管對職重業務有更多的瞭解，進而提升主管的支持程度。

「確實在一個官僚體制的科層制度裡面，它的層層負責也代表了責任分屬跟隸屬，那我們很難往上控制，叫做他要什麼。可是可不可以有一些向上領導的作用出來，舉例來講，我可不可以邀請科長一起討論有關職管員的業務狀況，因為每兩年一次經過評鑑，這樣其實是向上領導的方式…」(SP4-745)

「透過學習決策者，看到完整的服務模式影響重要的決策人員…我看到**科長從上任到現在，我看他的架構，因為他問我，他還去很多地方參觀，去新竹問過、學過，他很積極，決策主管多看職重模式，這是可改變他們的方式」(SP6-710)

第二節 督導機制運作的現況與問題

壹、督導的功能與角色

一、現況

對於督導的三大角色功能，職管員認為不同的督導所發揮的功能有所不同，一般而言，行政主管或內部督導主要是在行政和支持功能；而外部督導則偏重教育功能。

「教育功能的話，就是其實我們的外督，是有提供蠻多的協助…支持跟行政的話，我都覺得不管是內督還是外督，是沒有辦法滿足我的需求…」(CM5-3)

「…在教育層面主要是仰賴在個別督導或是外督部分，那如果有比較緊急的個案，我們會尋求內部督導的協助…行政跟行政支持的部分也是主要是以會比較偏向以內部督導…」(CM7-17)

「…我們的行政督導可能就是幫我們點紀錄，那我們的外聘督導的話就是我們有什麼直接服務的相關問題的話，那外聘督導會給我們一些建議跟回饋…」(CM4-29)

「…在教育功能的話，因為**現階段還是有就是內外督的部分都有在執行，所以可能某一些的教育功能的部分會從外督的角色，跟也許我們的教育訓練的部分來去做一些補強這樣子…支持功能的部分，我覺得我們其實自己的人職管員人數多，所

以其實包含督導跟包含其實在同儕的這個支持面向上面算是還算還不錯…行政功能其實有了我們的內部督導之後，其實在對於我們的行政因為等於內部督導 cover 了很多的行政的部分，所以包含在審 0C，甚至我們可能有一些比較庶務性質的東西」(CM1-55)

「…教育跟行政的功能，這部分我大概想法會跟**的差不多，那比較會是在支持的部分…」(CM6-182)

內部督導對自己的角色定位清楚，而委外單位的督導則較扮演行政角色。

「我是兼職的內督。我對我的角色定位比較被動，對***職管員來講，我所提供的大多在行政端和協調…」(SP2-31)

「…我的角色是內部的行政督導部分…」(SP3-38)

「…我的角色比較在去了解他在提供服務過程中，遇到甚麼狀況，有甚麼是組織可支持…」(SP3-43)

而在量性資料中也發現，在支持功能構面的 4 大面向中「內部督導」是職管員主要的支持來源，且比例皆高於 50%以上，其次為「外部督導」。此外，職管員尋求行政主管協助的比例雖較低，但主要是在「專業支持」和「情緒支持」二面向；而「外部督導」則是以「專業支持」與「立即性」為主。此部分的結果與相關的研究指出職管員最優先尋求支持或諮詢的對象為主管或內部督導，以及行政主管主要在「行政支持」和「情緒支持」有些不同，而在督導角色功能部分則與相關研究相同(林煒翔，2016、中彰投區身心障礙者職業重建服務資源中心，2014)，行政主管和外部督導分屬於「行政督導」和「專業督導」的角色任務；「內部督導」則是兩者兼具。

二、問題與期待

(一)督導角色任務與位階

1、督導角色定位

職管員的支持來源包含行政主管、內部督導、外部督導和同儕督導等，不同督導的角色與功能難免所有重疊，但因未清楚的劃分，讓職管員不瞭解督導的角色功能，及可以提供的協助為何，因此也會期待能對督導的角色功能有明確的定位或區分。也有行政主管認為督導應該是職管員需要支持時，督導能立即提供服務。

「對於內外聘的這個督導的角色之間，其實他還是可以去做一些更明確的功能區分，對，那可以透過這樣子的方式去再去建構一個整合的發展這樣子。(CM1-675)

那外督的外督到底的角色跟內督的角色跟工作內容？」(SC3-707)

「就是不管用什麼樣的督導形式，就是職重個管他需要支持的時候，那督導就要能出現，即時性的有效性的出現，提供服務，就是要達到這個目標，才叫督導」(SC2-144)

由上述可知，督導的角色定位似乎職管員或單位主管間並無共識，且目前僅有職管手冊有提及職重督導的定義和功能，但以職業重建專業人員類別多元，其所具備的專業知能與技能亦有所不同，概括性的定義方式，恐無法滿足專業人員的需求與期待。由研究結果職管員或單位主管可能都會期待可以更清楚區分不同類別的督導的角色任務功能，以及內外部督導間如何合作與分工，以便能對建構或整合督導有所助益。

2、督導位階

目前職管計畫中督導比為 1；8，但多數的縣市皆無法達到此標準。因此大部分的縣市只能由行政主管或資深職管員、社工員等兼任內部督導，但若由後者兼任，則會出現可能沒有權力處理內部問題；額外的的工作，且未有職務加給等問題。

「不然科長叫他，你去處理什麼就去處理什麼，那他怎麼可能在同仁之間建立他所謂他的權利？」(SC2-299)

「他會心裡會覺得我只是我跟你們收的案是每年四十五案，我們服務的鄉鎮市都是一樣的，但是我是要多做一個這個項目有沒有？就是做記錄的審核…」(SC3-299)

「因為我沒有一個內聘督導，你知道嗎？我也不能叫我內聘，有些人是掛名，他心裡在想，我又沒有領你的錢，我為什麼要幫你 hold 這個東西？」(SC3-526)

基於上述原因，有主管認為，應將內部督導納入法規或細則中，授與正式的位階，如此才能協調結構性的問題。而當內部督導有了法律位階後，就可以訂定督導計畫，這也顯示督導的重要性，對督導制度的建立也會有所幫助。

「假設我們前面談的這個所謂內部督導的機制可以建立以後，那請問內部督導的法律位階是什麼？在法律上，因為政府機關最講究的就是法律，對，依法行政，有沒有這個位階？」(SC2-293)

「也許他不需要在這個身權法裡面去入法，但他可以在細則呀！實施細則裡面…勞動部可以去解釋呀！那時候你就把督導放進來，對，那你就可以授與他一個名正言順的地位，對，那這樣子呢，才能去協調所謂的這個大結構的問題…」(SC2-305)

「根據這個法律位階我就可以中央，就可以生出一個計畫叫督導計畫，那督導計畫就是完善的去規劃什麼樣的狀況督導可以提供即時性…法律位階跟計畫位階解決了，那督導制度就建立了」(SC2-443)

這樣的問題確實值得我們重視，目前多數的職管員皆配置在各地縣市政府中，其中只有極少數縣市政府有配置專職內部督導，多數縣市政府的內部督導可能是由行政主管或資深職管員擔任。但若由資深職管員兼任，可能面臨雖名義上他是督導，但實質上他與其他職管員的位階是相同的，能否發揮和扮演督導的角色功能，或讓其他職管員信服與認同的問題。因此有主管建議將督導納入法規或細則，使其有正式的位階，或可有助於職重服務的推動。

此外，雖然相較於外部督導，內部督導具有管理及考核權、單位內部資源的運用及連結等，但本研究發現有不同的觀點和問題，包括內部督導沒有自主權、內部督導在政府機關裡面的法律位階為何？若沒有授予內部督導正式的位階，內部督導如何去協調結構性的問題等。確實，曾有委員建議職重資源中心對於縣市政府職管業務的訪視，不應僅是職管員出席，也該包含相關業務的承辦人，但業務承辦人是否需出席職管的訪視會議，並非內部督導可以要求的，而是單位主管。且在政府機關中，內部督導可能不是公務人員，即使被授權，但範圍有多大，僅是職管業務，還是含括整個職重服務業務呢？這些問題可能都還是涉及單位長官對內部督導的角色功能認同和授權的程度。

(二)職管員不瞭解督導的角色功能，及所能提供的支持

由研究結果得知，職管員因未曾思考過督導的角色功能，及能提供的協助是什麼，所以面對問卷上的項目時，會認為督導並沒有提供協助，而覺得沒有被支持。但其實也有可能是職管員對自身的角色功能不清楚，所以不知道可向督導尋求協助，而影響到職管員所感受到的支持程度。

「對於職管員來說，其實可能原本也沒有去思考到說原來督導的角色應該要有這麼多的功能性，所以其實未受到支持是你在填答的當下，就是沒有感受到這些事情，

所以我覺得會讓可能在年資比較淺的，就是一到三年，甚至我們可能資深的也會覺得沒有受到支持」(CM1-1099)

「這個角色的期待，他到底在每一個對於每一個專業人員，他應該提供了哪一些的知能？另外一個是在職管員的部分我的需求是什麼？那是不是能夠整合起來這樣子…那才會知道說那我的督導是不是有符合我的需求這樣子」(CM1-1106)

「…可能某一些東西是我們沒有想過這個部分有需要被支持…」(CM6-1335)

「…因為我們本身可能在使用督導，並沒有像就是當初給的問卷這麼多功能，我們可能就局限在有些是在教育，有些是在行政流程，對，但是很多面向是我們當初沒有去思考到…」(CM7-1368)

貳、不同督導的助益

一、現況

(一)行政主管、內部督導、外部督導與同儕督導間的合作

不同的督導所能提供職管員的協助與支持，可能是互補，也可能是重疊。由研究結果也發現，內部與外部督導對單位或職管員都有很大的助益，但也有少數職管員認為內部督導或同儕督導的幫助有限。由量性資料來看，不同的督導皆是職管員的支持來源，但職管員最主要的支持來源仍以內部與外部督導為主，而對於職管員人數較多的縣市，同儕督導亦是僅次內部督導所會尋求協助的來源。由此可知，目前的不同督導間的合作尚能符合職管員的需求。然而，對職管員而言，不同的督導的助益究竟是什麼？或許可以歸納如下：

1、行政主管

行政主管的業務非身障業務一項，業務繁忙和對職重業務不夠了解或不專業，大多只能提供行政的支持，如與上層長官溝通、陪同拜訪廠商、單位，較難以提供專業的建議。

「我們的主管就是可能管理很多面向，那對於真的是職重領域他可能不是這麼的專業…」(CM6-842)

「我只能當行政上的幫忙，但是在專業上，抱歉，幫不了他們太多…」(SC1-193)

「我覺得我能夠給他們最多幫忙就是在跟上級長官溝通這一塊…」(SC1-260)

「我的功能可能就是說你想了一大堆這些東西，我覺得不錯，那你去努力了，你只剩下拜訪誰，我跟你去…」(SC3-493)

2、內部督導

內部督導則是提供個案問題的討論、服務紀錄審核、立即性討論、經驗的分享、資源連結、溝通協調等支持，且對部分職管員而言內部督導的經驗很豐富。

「內部督導，他就在我們旁邊，那我們隨時就這樣問一個問題，那這就不是外部督導可以來協助我們的，因為你隨時個案遇到這個問題，個案遇到這個狀況，他可以一直 follow 你，可以一直來協助你」(CM3-711)

「那雙督的話，確實整個過程裡面，對我們來講是會又再更有一些效益的…尤其在資源連結上面…」(CM2-111)

「我認為的確能夠有個督導可以讓我在服務個案上面來講，會有比較有安心的感覺，會讓我心情會比較穩當，的確，因為我覺得我們督導是在服務上蠻有經驗的，那我也很容易找得到我的方向」(CM8-104)

「我覺得因為內部督導跟那個同儕督導對我來講，其實是能幫上忙的真的蠻不多的」(CM5-805)

「內部督導也能夠點出我在寫評估的時候，有時候是在過於解釋太多事情了，但是會讓我知道我應該要把我在表達這個個案就業能力上，做更直接簡潔的說明，那就好了…」(CM8-215)

3、外部督導：

外部督導帶來跨縣市的經驗，及提供個案服務和專業知能、自我覺察、專業知識的傳授、業務推動、資源建置、職重發展的方向等面向的協助。

「外部督導對我的協助來說，新的知識的提供，然後跟不同縣市的經驗分享，這個是我覺得就是外聘督導對我來說相對的比較多，然後跟可能有一些的專業知識的建構…內聘督導主要的幫助在於解決問題跟整體的服務的管理跟如果可以的話就是整個職業重建服務的發展方向」(CM1-668)

「因為這個老師他可能在外縣市他的擔任的一些工作的情況，或者是說可能各縣市的一些執行的面向這樣子…同樣一個議題他們怎麼做？那我覺得這個是可以引發一些大家的一些刺激，就是原來這個思考面也可以從這個方向去執行」(CM2-684)

「那從主題式探討當中，其實我覺得從中吸收蠻多包含我們要怎麼樣去建構完善我們自己那個資源跟制度，然後資源整合這一塊，然後還有就是在職重專業發展的趨勢，其實督導也都會跟我們分享」(CM5-802)

「以前找過***老師做過我們的團督的督導…從這些的督導來說的話，的確都有在我們的制度上面的做法，都有很大的改善，甚至於有的主管也會去參考這些督導的想法，這的確是有讓我們進步的地方，那對整個職重窗口是有進步的地方，所以外督有必要」(CM8-233)

「個別督導…他有時候在督導的過程當中，他會留意到我在服務過程所沒有看到的地方，他還是會幫我把我的盲點給點出來…」(CM8-129)

「**老師他在職評就業能力的評估上面來說的話…我覺得他要求的還蠻具體嚴格的，所以說我在評估表，在被他要求下，我的評估表的確在寫的上面，的確有很大的改善」(CM8-213)

此外，內部督導與外部督導雖都有發揮教育功能，但內部督導若是由職管員內升的，此功能可能無法滿足資深職管員的需求，因此外部督導會需扮演補強內部督導教育功能的角色。

「…目前的內督可能都比較主要是以同儕身分升上來，所以可能也許在教育的功能上面，對於比較資深的職管員那一個部分也許在執行上面就會相對的比較缺乏的這樣子」(CM1-66)

「那因為大家都是從職管員的角色，所以也許對其實蠻多的專業的層面面向，譬如說我評估的方式，言談技巧這些，也許還是需要透過一些外部的督導，或者是外部的資源才會更能夠去獲得這樣子的效益」(CM1-74)

4、同儕督導

同儕督導在個案服務討論或資源連結上亦可以提供相關經驗，補足內部督導或外部督導之不足，也是很好的支持系統，但也有可能是失功能的。

「…我的感受是覺得其實在有我們督導在協助，有這麼多同儕可以做詢問的部分，其實這部分都給予的協助還蠻大的…」(CM3-147)

「…同儕督導，這部分對我來講可能就會比較支持的程度會比較低一些些，因為我覺得會牽扯到一些即時性的問題…」(CM6-183)

「但是在點記錄的話，他是把這個權限授權給同儕督導，對，然後同儕督導的話，我覺得是失功能的」(CM5-797)

(二)不同外部督導間的合作

桃竹苗 4 縣市不論有無配置內部督導，仍會仰賴或搭配外部督導提供協助。以目前的情形來看，僅有 1 縣市採專責的外部督導，其餘縣市些有 2-4 名外聘督導。對於督導人數的訂定，有些是與主管討論後決定，有些則是則是尊重職管員的決定。對於非單一督導可能會遇到的問題，包括：督導次數會更加受限，只能就當次的督導提供協助；也因較無法得知職管員的需求，所以較難以提供實質的協助；督導間的溝通較少，無法共同協助等。但對於單位而言不同督導會給予不同的建議，因此仍有其效益。此外，督導認為相同背景或督導風格的督導彼此可以分享、討論；而不同背景的，則可透過工作模式，減少彼此的差異。

「督導間的溝通重要，但目前比較少，各自做各自，各自解決，沒辦法一起幫忙，這是很特別的」(SP5-176)

「如果我一個人負責這個縣市所有職管，就負起全責，這樣的好處是所有問題一併處理…(SP5-177)

「老實講三個和尚挑水就沒水喝，我會比較擔心因為我來只負責這次，但其他時間我沒辦法，他們也沒有主動溝通個案問題時，我很難協助甚麼，就算有心也無力…但對單位來說，因為我可以聽到不同督導意見也很好…因為不同的建議，建議更廣，不同的專業帶進去了，所以它各有利弊，就看各單位怎樣對督導角色需求」(SP5-517)

「我覺得不同的老師才會給不同的建議…也會覺得不同老師觀點不一樣，那有不一樣的觀點…」(SC1-820)

「如果共同的話，會分享看到的問題，也會討論，達成共識」(SP5-333)

「細節每個人工作經驗不同一定有差異。我主張工作模式，如果是處遇，就把處遇的思維邏輯建立好，我相信三個不會差很遠」(SP6-335)

(三)不同或相同專業背景之督導對職管員的影響

1、當督導間意見不同時，職管員會自行去評估和決定何種處遇或策略是對服務使用者最有利的。

「其實每一個角色站的位置不一樣，那他們就是看的點都會不一樣，所以我覺得就我個人的話，我是喜歡就是多跟大家討論，對呀！那就是得到不同的建議，然後自己再想想看目前這個個案，到底我們要怎麼做？那目前我們遇到的問題，我可以用什麼方式處理這樣子」(CM3-154)

「就是比如說同樣一件事情，那在比較偏社政的資源連結的督導上面的話，他會想到的思考層面會更多…另外一個督導上面，他可能看到的是說那同樣一件事情，好，那他在情緒狀況比較不穩定的過程裡面，我們有沒有什麼資源可以給他…不管是怎麼樣，督導的建議裡面，那我也會再去評估說到底哪一個對於我後續在服務這個個案上面，其實是更有幫助的？」(CM2-1015)

「督導本身給我們的東西，確實有可能是重疊有可能互補啦！那最後決定要怎麼樣在個案身上，要採用哪種方式，也是取決在於自己的部分，就是我們在服務個案的時候，我們想要用什麼方式，其實最後還是取決在我們自己身上」(CM3-1024)

「因為人是一個完整的個案，你一定會這邊接觸到他的時候，發現跟另外一個服務人員是一定有這個沒有關係，對，重疊是 OK 的，就怕沒有重疊呀！沒有重疊就會有 bog 就會漏掉…」(SC1-175)

「我們三個差異不大，但回到個案如何處遇，職管員要去判斷，因為最終自己要做決定」(SP6-338)

2、不同專業背景的督導，可以獲得不同的想法，學習他們的專業知識，是彼此相互學習與交流的過程。

「…最好的就是從對話跟經驗裡面去學習，對，所以其實我覺得督導需求的差異，其實我覺得都還真的還蠻不一樣的從不同的背景，跟不同的一個服務年資的一個階段性…我覺得真的都還蠻不一樣的…」(CM4-387)

「我覺得每一種專業不同的身分，他來協助我們的時候，會帶給我們的收穫會不一樣」(CM3-720)

「我覺得不同的背景其實對我們來說就是不同的角色，不同的思考面向的看見，因為做個案服務其實會需要接觸到很多不同的類型跟我們甚至需要去接受個案本身樣態，所以我覺得從不同的專業背景的部分，會去提供更多元化的新的知識這樣子」(CM1-991)

「所以我是覺得是說不同的經驗，不同的背景相互的一個學習跟相互的交流，我覺得應該是有助於整個對於個案服務的一個更好的發展」(CM4-1037)

「在不同專業的話，其實是可以有不同的想法…」(CM6-1061)

「因為我一定都是遇到就是跟我不相同類型的督導，所以我覺得就是學習他們的專業知識…在服務的個案還是我自己本身比較了解，所以他們提供的建議要怎麼使用，還是取決在於我的就是後續的服務方向」(CM7-1082)

「不同的專業背景來看個案的時候，也會有不同的角度，那麼這樣子我認為說可以得到的一些建議或是產生的策略，會比較客觀」(CM8-27)

3、相同同專業背景的督導，則可經驗傳承。

「那同專業的話其實就會有那個經驗，他的經驗可以傳承下來」(CM6-1061)

不論縣市政府是採單一或非單一的督導，其實都有不同的優缺點，所以多是以職管員的需求為依歸。再者，相同或不相同專業背景的督導能夠提供職管員的助益也不相同。整體來看，職管員對於單一、非單一、督導的專業背景多元皆抱持較正向與肯定的態度，並不會因此感到困難。

參、督導的配置與補助

一、現況

依現行職管計畫的規定，職管員人數達8人時可以配置專職督導一職；而未達8名職管員的縣市則可依職管員人數申請兼任的內部或外部督導。依前述的規定，桃竹苗4縣市中僅有桃園市能配置專職督導一職，且可再配置兼任外部督導；其餘縣市都是配置兼任的內部和外部督導。再者，目前的職重個管服務計畫中規定在兼任督導部分，內部與外部督導費僅能擇一。而由研究結果得知，職管員皆期待能配置專職的內部督導，以能適時的尋求立即性的協助，同時也期待外部督導可以帶來跨縣市的經驗。由此可知，內部和外部督導的功能不同，而現行的規範恐較無法滿足職管員的需求，可能也會連帶影響職管員期待透過督導所獲得的助益。

二、問題與期待

(一)督導配置方式

1、縣市政府配置專職內部督導，或調整督導比

職管員或行政主管皆會期待配置專職內部督導，以作為資深職管員升遷的管道；亦可配置1-2位年度型的外部督導，並與內部督導合作，建構更完善的督導機制。此外，主管也認為內部督導也提出是否可依職管員比例補助相關的督導費用，讓單位可以自行運用的建議。

「我其實還蠻期待說我們即使像人數配置這麼少的也可以有一個專業的內部督導，讓我們可以隨時發問什麼的…如果說可以有就是把那個比例再下修，要單

位裡面有個內部督導可以諮詢的話，或是一些行政的一些協助，譬如說像是統整數據呀這些東西的話，那我會覺得也許也可以減少我們的行政工作」(CM5-806)

「**的資源其實就是有限，因為有些不是討論出來就會有結果，特別在同儕之間…可能職管之間也不一定看的角度會一樣…會有一些想法上的差距…所以我自己會覺得我比較希望的是我們應該會有一個比較是全職的一個內督，他真的在做一些比較即時的情緒支持，或是一些即時的個案討論…在外督的這個部分，可能就會比較是一個主題或是針對比較特殊的狀況去做討論」(CM6-849)

「…其實我覺得在我們雖然人數雖然很少很少，但是我覺得在內督這個也是很需要的…」(CM7-876)

「例如說這個未滿八個的，那我們怎麼樣去建立專職的角色？要想辦法呀！怎麼建立？例如如果跨縣市，共聘，是不是一個方式？」(SC2-133)

「…比如說有沒有可能，一個督導角色，可能補助款多少錢，比如，現在***有三個，是不是可以依比例補助地方，或單位有補助額度，讓單位自行運用」(SP3-570)

「建議 1 個，至多 2 個是屬於年度型的外聘督導，再來，那個管控當然是以內督為主，外督真的沒辦法控太多，但提醒的部份是要緊密合作這樣子」(SP4-787)

「我覺得所以是不是說一定要一定是說要多少職管員的比例才能配一個督導有沒有？我覺得對一些縣市就是沒達到比例的人來說是不公平」(SC3-151)

「現在的督導，不管是外內督，感覺像是一個 part-time，對，那我們需要去釐清說 part-time 的這樣的角色可以把督導這件事情做好嗎？」(SC2-127)

「我是想說專職督導是會提這個就是肯定職管員，給職管員一個升遷的機會。」(SC3-677)

2、於職重資源中心配置督導群

除了配置專任內部督導或有給職的兼任內部督導外，也有督導建議可思考於職重資源中心配置督導群，並將不同的督導功能區分清楚，則可避免與其他督導角色重疊之問題，同時也可補足內部或外部督導的功能。

「職重中心也有所謂顧問督導群，其實是幫忙盤點，或是給予建議，那當然要不要聽是看人，我們不可能強制別人嘛…」(SP4-758)

「職重中心的話可不可以可以有配一個所謂督導群的東西，至於督導的形式，不管是上網的在職教育訓練也好，或是這次去的目標導向也好，還是針對個案討論，還是什麼，我都覺得可以。所以其實是把那個功能拆解清楚一點，我就覺得可不可以各方面補足」(SP4-789)

整體來說，不論是由行政主管或其他專業人員兼任內部督導，都會面臨不同的問題，也有主管對於兼任督導的角色能否做好督導這件事提出質疑。由上述可知，行政主管或職管員皆期待不論職管員人數多寡，都可以配置專任的內部督導，與職管員一同工作，或可減少職管員仰賴外部督導的頻率。此外，亦有督導提出於職重資源中心配置督導群之建議。然而不同的督導配置方式，有不同的優缺點(如表 5-1)，或許可以再思考如何建立一個更具彈性的督導機制，如以部分工時，或個案量的比例，讓縣市政府可以配置專任的內部督導，或是配置督導群等，而非僅以職管員的人數為依據。

表 5-1

不同的督導配置方式之優缺點分析

項目	縣市政府聘僱		於職重資源中心 配置督導群
	專任督導	兼任督導	
優點	1. 有隸屬關係 2. 具有單位的代表性 3. 穩定性高 4. 經驗可傳承 5. 縣市具有任用權 6. 即時性強	1. 有隸屬關係 2. 縣市具有任用權 3. 人事成本較低 4. 提供跨縣市與跨區域交流的經驗 5. 行政業務負擔小	1. 人事成本較低 2. 提供跨縣市與跨區域交流的經驗 3. 行政業務負擔小 4. 對縣市的文化與資源有一定熟悉督
缺點	1. 人力成本高 2. 經驗與資源認識得侷限性 3. 行政業務繁重 4. 角色衝突	1. 較不具單位代表性 2. 立即性較不足，時間較受限制 3. 較無法掌握職管員真正需求 4. 對縣市的文化與資源較不熟悉 5. 聘僱關係較不穩定	1. 督導群不見得符合縣市的需求或期待 2. 不具單位代表性 3. 立即性較不足，時間也較受限制 4. 較無法掌握職管員真正需求

資料來源：本中心自行整理。

(二)督導費用的補助

1、內部與外部督導費僅能擇一

目前多數縣市皆會配置外部督導，但受限相關計畫的規定，兼任的內部督導皆屬於無給職。但行政主管期待能給予兼任內部督導職務加給，或以部分工時方式計薪，做為激勵的方式。而由研究結果來看，職管員期待能在督導部分，能以內部督導為主，外部督導為輔，但在現行制度下，較難以真正滿足職管員的期待或需求。

「另外一個是因為中央的規範就是你有內聘就沒有外聘樣子…」(CM1-674)

「…有沒有可能 part-time 的既然你的會計角度是一個全職，要八個人，要到那個案量，那我可不可以如果我縣市自聘，那我可不可以是用部分工時的方式聘這個督導？」(SC2-138)

「我曾經想過就是每一個縣市有一個有能力的一個內聘督導，我就是給他督導費用，就是政府賦予他一個角色權責，你就是多領人家一千、兩千、三千的督導，你今天就是要負這個責任」(SC3-153)

2、非督導時間的督導，未給予督導合理的費用

現行對於職管督導費的規定為，外聘督導每次最多 1 人，每人每次 2000 元，督導時間每次至少 2 小時。但本研究結果發現職管員遇到比較緊急狀況的時候，則可能會透過電話、LINE 或不定期的討論。再者，因為面對面的督導，職管員需要寫紀錄，所以可能會用 LINE 來討論，故外部督導會在非督導時間無償提供服務。然而，不可否認，不見得每位外部督導在非督導時間皆願意無償提供協助。

「…我們一直在檢討是說其實我們外聘督導的次數，一個月一次，對，真的是有一點少，就是面對面，那除非是可能比較緊急的狀況的時候，才是用電話或 LINE 或不定期的這樣子討論…」(CM4-37)

「…他會覺得你來要多做事，你最好不要來，line 最好，因為不用寫紀錄。所以我常被消費，平常時間都無償的給予…」(SP5-483)

肆、督導的次數與內容

一、現況

(一)督導次數

職管服務計畫中對於督導次數的規定為，職管員人數 1-3 名，每月至多 4 次；4-6 人每月至多 8 次，7 人以上者，以此類推。以桃竹苗 4 縣市而言，除桃園市外，都屬於職管員 1-3 名，每月至多 4 次。但由研究結果來看，目前桃竹苗 4 縣市督導的頻率仍是以每月團體督導 1 次為主，個別督導的部分則是各縣市有所不同，有些是每半年 1 次，2 個月一次或視需求等。

「團督每個月會有…就是有內聘督導外聘督導整合起來，然後外聘督導的部分是半年一次…內聘督導的部分，其實我們沒有那麼明確的頻率啦！就是看督導視他們需要，那即時性的就是個案有需求，那會即時的去詢問這樣子。」(CM1-738)

「外聘督導的話是每個月一次…」(CM4-777)

「…督導的頻率，因為我們現在，我們的組織很好，都有督導，而且也有些資深的同仁，他們也能夠有一些同儕的督導，事實上這頻率其實是很密切的，然後方式的話也很簡潔，可以容易用得到，用問的，或者說是用一些通訊軟體…」(CM8-107)

「那麼目前來講的話，我們的每個月的團督，是很 OK 的，那個別督導的話，會蠻希望再多增加一點點的次數，比如說有的是一季算一次，是不是可以兩個月兩個月算一次這樣子？」(CM8-143)

(二)督導的內容

從研究結果發現，督導的內容多由職管員與督導討論決定，在團體督導部分包含政策討論、專業知能分享、績效盤點、主題式的議題、不同縣市的經驗分享等；而在個別督導部份則偏重個案問題與處遇討論、協助自我覺察等。

「我們的行政主管接任內部督導，那主要就會是每個月他會開會兩次…主要其實都是在內部的就是我們職管的服務績效，包含說我們的資源運用的次數夠不夠呀？然後服務的人次夠不夠呀？轉介的人數夠不夠呀什麼的…」(CM5-794)

「外部督導的話…今年的話我們是採一個月是主題探討，然後一個月就是個案研討，然後分別請不同的老師來協助這樣子，那個案研討會就會變成說是個督的形式…」(CM5-799)

「我們的外督有分團督、個督，團督是每個月一次，那就是跟勞工處的職管一起，那個督的話是兩個月一次…內督我們雖然有，但是他比較主責在行政上面的一些記錄的檢核，表單的審核這樣，然後我們是沒有固定的內督的形式」(CM6-836)

「團體督導的部分，就是以團體式的提問…議題就會是比較大方向的議題，就不會局限在個案的問題上，那或是一些專業知能的技巧…我是覺得是可以學習到蠻多東西的…個別督導的話，就是針對職管自己個案的服務狀況…跟督導討論說可以就是使用的服務策略什麼…」(CM7-863)

「團督的話我們現在是都會先依照我們的需求，設定的主題，然後我們來請外面的督導來協助來幫我們上課，然後討論，我們可以藉由討論當中，然後大家一起腦力激盪，來想出一些的服務上面的策略…個別督導的話，我們會去針對個別督導他會針對我們目前自己本身在服務上面的弱點，提供一些指導…」(CM8-125)

整體來說，督導次數與內容部分，都尚能滿足職管員的期待或需求；且職管員雖覺得督導次數受限，但在每月可申請 4 次督導費用的額度內，也僅有申請 1 次團體督導之費用。推究其原因，職管員並非期待調整督導頻率或次數，而是能配置專職內部督導，以提供立即性的協助與支持。

二、問題與期待

(一)督導次數與內容

職管員與督導對於督導次數的多寡與內容，有以下的看法

1、依據職管員不同的需求進行調整督導次數

現行係以職管員人數做為計算督導次數的標準，如職管員 1-3 名，每月至多 4 次。但每個職管員所需的支持可能不同，而現行的督導次數缺乏彈性，所以職管員希望督導次數能依不同的督導需求進行調整。

「督導頻率的跟現在的問題在於他的彈性，就是被規範得很死，就是說你可能譬如說只能多少次，然後多少的量，那沒有去考量到說即便同年資，同樣的背景，也許我們在督導的需求的這個面向上面也是不同的，所以我覺得在彈性的這個部分是現在其實還蠻多的困境…」(CM1-671)

「在現有的機制下，很明顯就是一個機制是沒有辦法符合所有職管員的需求…」(CM5-1359)

「…聘請那個督導的時候，如果是有一個彈性的空間…譬如說一個人最多可以申請幾次的額外的督導時間，那視自己的需求去申請，如果有這樣的機制

的話也許就會就可以跟變成說是依據不同的大家不同的需求做不同的調整」
(CM5-1360)

「我比較會遇到的困難是就是可能我需要督導的支持可能很多，就是可能需要比較多面向的思考，客觀的角度，資源的連結，專業知識或是情緒支持這些，但這些都會來自於團督或個督，但是其實我們自己的團督或個督的頻率是有限的…」(CM6-844)

「…這兩個督導，我覺得就是會受限在約定的時間跟次數」(CM7-867)

2、督導的次數應回到督導角色定位，且需盤點督導對象屬性

督導認為督導次數的多寡應該要視督導的角色定位為何，以及需要盤點和瞭解受督導者的屬性、需求，以便能真正發揮督導的功能。同時也建議彙整值得學習的服務模式，看見督導的價值與功能。

「還是要回到內督與外督的角色定位是什麼，如果說被問，說老實話一個月一次就夠了，如果處遇有問題我要及時發現控管，那一個月四次也不夠。真的要認真看紀錄…」(SP6-498)

「期待督導功能充分發揮時，那個次數影響很大」(SP5-136)。

「自己身為督導你自己就要非常的清楚盤點，你今天到底面對的對象是一小組人，還是個別的人，我覺得那還是有所不同，就會影響到頻率、方式和一些相關的內容」(SP4-763)

「一個標準的模式我覺得不太容易，但是不是可以透過一些可能大家覺得是在職管領域裡面，可能我們覺得他是一個可以比較讓大家值得去學習的對象，這樣比較多去這樣的 Model 出來，讓職管領域裡面的人知道說其實我們在職管界是不是可以發揮到更多的價值與功能出來…」(SP3-738)

(二)督導的次數、專業性與即時性、督導的形式是影響支持程度的因素

由研究結果發現，不同的年資、專業背景、工作經驗，以及個人所知覺的督導需求，都有所不同，除督導次數和形式會影響職管員所感受到的支持程度外，也有職管員認為督導的專業性若不足，或無法提供立即性的協助，都會降低支持程度。

「於督導…頻率上面有減少以外，那相對的你可能在職管的感受上面，可能也影響到他的可能收穫」(CM2-1121)

「…其實我覺得滿不滿意其實是一個感受性的一個回答，對，所以如果說要再從滿不滿意從感受性再去切分的話，應該我是覺得可以分專業跟即時性的部分…」(CM4-1308)

「我確實是覺得蠻多面向是沒有支持來源的，所以其實也蠻困擾，因為變成說我要自己去找資源來協助我自己，然後我相信就是如果說督導機制這邊有把他建立的完善起來，尤其是內部督導，其實更加完善的話」(CM5-1314)

「…如果內督或外督，他比較多的形式會是在團督的話，我覺得那不見得會符合每一個職管員的需求…」(CM7-1340)

(三)需瞭解職管員不使用外部督導的原因

雖然各縣市每月的督導次數可申請 4 次，但目前多以申請每月 1 次，因此督導認為應該瞭解職管員不使用外部督導的原因。

「…資源在那邊，我們要了解不是頻率問題，而是為甚麼資源在那邊不想用」(SP4-465)

由研究結果得知，影響職管員申請督導次數的原因可能來自縣市政府，也可能來自職管員本身的認知。

1、來自縣市政府的原因

相較於有配置專職內部督導之縣市，未配置專職內部督導的縣市，雖覺得督導頻率不夠，但申請計畫並未增加督導次數，有核銷或次數上的使用問題，以及督導次數雖有依需求編列，但單位主管則因想要改變，而下降外部督導的頻率等，這些都會影響督導的次數。

「因為以我們的職重計畫的規範來說，可能有內督，尤其是外督的部分，就會逐漸的被稀釋掉了」(CM1-63)

「我們一直在檢討是說其實我們外聘督導的次數，一個月一次，對，真的是有一點少，就是面對面…所以明年度的話我們也會希望就是說我們外聘督導的次數可以再拉高，那拉高的部分不限於團督的形式，可能會多加一些個督的方式進行…」(CM4-37)

「各縣市會依照他需求不想要申請這麼多次，會有核銷或次數上的使用問題…，他們會用不完，錢還回去，雖然有四次，但現在看起來只有一到兩次」(SP5-449)

2、來自職管員本身的認知

每個職管員所需的督導次數可能不太一樣，但有時也可能會因為職管員不想寫督導紀錄或認為不需要，而影響使用督導資源的機會。

「有些新進職管員認為自己做了好多年就服員，認為自己很資深，可是我說你就服員轉職管員是不一樣的…」(SP5-473)

「外督角色很尷尬，我們很想給，覺得你有需要時，他不覺得他有需要，你來我還要寫記錄，他不想寫這麼多紀錄」(SP5-482)

「…我們看到有些他真的很需要我們再給予一些加強督導的時候，他是拒絕…」(SP5-490)

「我覺得像這種正式督導太多，也不是很好，因為我們有自己的事情要做，是很寶貴的啦！」(CM8-137)

每個月的督導次數究竟要多少，或許沒有標準答案。而職管員未多加運用外部督導的原因，或許是因為依規定督導時間每次至少 2 小時，但職管員的工作繁重，倘若過多的督導次數，可能會壓縮職管員的工作時間，且有時職管員更需要的是即時性的討論，而影響職管員使用資源的意願。

(四)提升支持程度的因應策略

職管員與督導對於如何提升支持程度，有以下的看法

1、期待督導可以透過個別督導掌握職管員的問題，及讓職管員瞭解督導的功能角色

職管員會期待督導可以透過個別督導主動去瞭解職管員的問題，及讓職管員瞭解督導的功能角色，以便讓職管員有需求時就可以尋求督導的協助，進而提升職管員的滿意感受或支持程度。但督導則期待在督導次數有限的情況下，職管員可以主動反映問題或需求，且有時也會面臨職管員不覺得需要被督導的問題。

「如何提升的部分我會覺得也許在個督的頻率可能還是在對每個職管員有可能都還是要去注意或是可能就要了解每一個職管員現在可能碰到的問題在哪邊…內部督導的這個功能，可能就要再多一些些去了解，主動去了解，現在這一個每個職管員他可能面臨的問題或是他其實自己的意見方面在哪邊…」(CM6-1342)

「…可以讓他們適時的知道說每個督導有各個不同的功能角色，可以協助他們在針對哪些問題的時候，他們可以去尋求協助，那或許他們知道了之後，他們

就可以如果當他們有這一塊問題的時候，他們就可以去詢問，然後也會比較可能會感受到有被支持到…」(CM7-1371)

2、期待職管員要學會自我診斷，及清楚表達需求

職管員不論是透過何種方式來進行自我診斷，其目的都是要精進服務品質，而在工作中不斷學習成長，才能讓職管員更有能力因應快速變遷社會環境。此外，當職管員期待能獲得督導的支持，也應要主動表達自己的想法與需求，而非被動等待督導的提醒。因為究竟職管員的需求，或許只有職管員自己最清楚；即使不清楚也沒關係，可以將想法提出來討論、釐清，確認自己的需求。唯有當需求被確認，所提供的協助才能符合職管員的期待，也有助於職管員的成長。

「…他說我沒有問題，我覺得做得再好，還是有更進步的問題，我的作法這樣，我覺得每個人要對自己的不足診斷，當我外督時，從你自認的不足幫你督導，才會有良性互動」(SP6-676)

「如果職管員希望被支持，前提是需求講清楚…這件事是對職管員的期待」(SP2-938)

「在問卷中很多問項，其實我們都很願意給，現在在於如果外督次數沒有那麼多的情況下，職管員是否有反映問題？通常我會主動」(SP5-157)

「…，如果我參與我會希望他們明確表達職管員需求…」(SP2-942)

「我們看到有些他真的很需要我們再給予一些加強督導的時候，他是拒絕」(SP5-490)

督導是雙向的互動過程，職管員若願意表達自己的不同的想法，及採較開放的態度與督導進行討論，則督導可針對職管員所遭遇之問題或困難，提供建議與策略，也會有助於職管員的成長。但職管員不願意表達自己的問題或需求，或不認為需要透過更多的督導來加強自身的能力時，督導所能提供的幫助也會有所限制，連帶也會影響對服務使用者的服務品質，和職管員專業的成長。

伍、內部與外部督導的限制與困境

(一)內部督導：

1、兼任內部督導時間有限：

內部督導本身有其他業務，雖會提供協助，但仍會受限其所能給予的時間。或是內部督導對職重領域可能專業度不夠，所以無法給予專業建議或討論。此部分部分的行政主管亦表示僅能提供職管員行政的協助，而較無法給予專業的建議或回饋。

「我們雖然說有就是有成立一個內聘督導的角色，可是他因為他本身他自己有兼其他的，他的主責是其他的業務承辦，對，所以我覺得雖然他可以給我們很多支持，但是也要看他的時間」(CM7-869)

2、內部督導工作量重，角色與功能不見得被認同：

專任內部督導行政業務工作量重，易影響服務紀錄和表格的審閱的品質。也會受限個人的工作經驗，而較無法不同年資職管員的需求和期待。

「…行政作業工作很多，有時會在服務紀錄上真的有時候看不了，就是在專業的紀錄上看不了很詳細」(SP1-18)

「我從來沒人教我當督導，是同儕升起來，當然有人年資跟我相符，他們不服另一回事…」(SP1-856)

「…目前的內督可能都比較主要是以同儕身分升上來，所以可能也許在教育的功能上面，對於比較資深的職管員那一個部分也許在執行上面就會相對的比較缺乏的這樣子」(CM1-66)

(二)外部督導

1、督導非全能，且受限督導次數，也無法滿足所有人期待，僅能盡力協助

督導認為願意提供職管員所需的支持與協助，但會因受限於督導次數，及非全能，所以無法提供完整和深入的服務和滿足所有人的期待。

「因為督導，個督、團督次數不同，如果期待我們提供這麼多協助，或是問卷這麼多問項，真的有差，因為時間關係，我無法給到位，我只能在僅有的次數中，想辦法給」(SP5-131)

「我覺得制度對職重人員建構是非常有心的，但對督導要求非常多，覺得他在督導位置要他全能是不可能，我只能盡量做督導的教育、支持、行政功能幾個面向」(SP4-94)

「…對督導角色的期待，每個人期待不同，我們不能滿足所有期待，那是他們在冰山下面的期待，水平上面表現的不滿意，或是失望，那是要下面的期待要去澄清」(SP5-651)

2、無法掌握職管員真正需求與問題

在督導過程中職管員鮮少主動表達需求，且督導與職管員的互動次數有限，也未審閱服務紀錄，因此不會瞭解職管員真正的問題或需求，連帶影響服務處遇的提供。此外，外聘督導與職管員並無隸屬關係，所以無權要求職管員。而內部督導雖會要求職管員，但職管員也不一定理睬，所以有時也會感到無力。

「如果職管沒有主動諮詢，我們是被動，等到這次有這案件時就這案件討論，這深度比較無法全面看到」(SP5-159)

「…因為接案量、派案量，牽涉到每個職管、年資、工作習慣、專業養成不同，有的在手上不派，可能他在資源連結有問題，但外督無法掌握」(SP5-161)

「因為外督不看紀錄，只能聽他說。我們的權限無法看紀錄…」(SP5-165)

「如果職管願意展現問題，讓我幫他解決就沒問題。但有些職管會保護，怕被人知道他不足，我們又沒有去看他的歷程或陪著」(SP5-168)

3、協助專業人員與單位的溝通，但不見得有效果

有時候外部督導亦需扮演協助職管員與行政主管溝通的角色，如果溝通良好，則是行政與專業的問題都可以獲得解決；但若溝通不良，則不僅無法解決行政問題，亦會連帶影響專業的服務。

「…但是他有很多的無力是來自行政端，我們外督的角色變成還要去跟上面溝通，如果跟科長溝通順暢，可解決很多他們情緒上的問題，而不只是專業。但不行的話，這角色只能退到專業…」(SP5-716)

4、額外的工作量及時間成本

雖然職管員的外部督導不需審閱服務紀錄，但有些外部督導仍會因職管員願意利用非上班時間討論個案問題，所以也願意提供服務。但因現行支付督導費用的規範較無彈性，所以督導時間外的協助都是無償，亦會增加督導額外的工作量及時間成本。

「我們覺得你願意在你下班時間還來討論個案，真的表示你用心，把他放在心中，那這時候我們很願意協助。但專業界線我們自己看」(SP5-485)

5、對地方文化、資源不了解

內部督導的服務對象主要是以單位的職管員為主，相較外部督導其跨區域的經驗較少，而外部督導雖有跨區域的經驗，可以帶來不同的經驗分享，但若外部督導對當地文化、資源不瞭解，對單位來說外部督導所提供的建議並不實用。

「很多部分外聘督導都是各個縣市來的，那有時候督導提出的建議，並不會是符合當地的文化，或是他提出來的東西，可能當地沒有這項資源，那有時候他們在我們被督導的時候，就會覺得雖然說提出來非常有建設性，可是並不好，並不實用，所以可能在這部分就會覺得說我們雖然有被支持到，可是我們並沒有很滿意，因為我們沒有辦法用」(CM7-1379)

整體來看，不論內部或外部督導都有限制，但因外部督導與單位未有隸屬關係，且受限督導次數，所以若無法與內部督導搭配，可能也較難以滿足職管員的督導需求。同樣的，若僅是仰賴專職內部督導，未搭配外部督導，可能會因內部督導有限的個人經驗，而影響督導的深度與廣度。所以若能確立督導的角色功能，可能會有助內部與外部督導的合作分工，及減少督導的限制與困境。

陸、內部督導對職業重建服務的瞭解，亦缺少與單位主管溝通的中間主管

職管員期待能增加內部督導對職重業務的瞭解，協助資源連結與溝通。且因督導有時是扮演職管員與單位主管間溝通協調的角色，所以對職管員而言，若沒有督導做為中間橋梁，與行政主管的溝通可能會較有困難。

「…其實我比較是希望可以先提升在內部督導的這一個支持程度…對我們的一些服務有足夠了解的話，他也可以同時在內部外部比較多的一些連結，那我相信內部也會就是內部督導的部分也會比較了解我們到底需要什麼？那再從這個過程中去跟外部督導去做一個溝通，可以再針對我們比較需要的一些需求，給我們一些比較專業知識的一些建構」(CM6-1072)

「行政的部分其實還有牽扯到就是機構內其實一直都在徵中階的主管，但一直都沒有徵到這個人，所以我覺得也會因為就是少了一個主管的位置，所以就會變成我們在上對下的意見溝通跟討論，還是會有遇到一些困難這樣，對，那相信如果機構到時候如果有徵到這個人的話，就比較不會有這個問題」(CM6-189)

職業重建服務含括的面向廣泛，如服務使用者、案家、資源體系、就業體系等，也是一個跨專業的團隊服務，職管員不僅僅要評估、晤談，也需與不同專業或單位進行溝通協調、資源連結與倡議等。由此可知，職管員背後需要有一個龐大的支持系統，來協

助職管員完成工作。但在服務過程中，職管員可能會面臨內部督導或單位主管不瞭解職業重建服務的內涵，連帶也不清楚職管員的需求，所以也無法協助職管員進行內外部的溝通與協調。然而，單位主管所職掌的業務可能不僅僅是職管服務一項而已，職管員在期待單位主管能更瞭解職業重建服務的業務時，或許也可以思考在互動過程中能如何協助單位主管對業務有更多的認識與瞭解。此外，對部分職管員而言，內部督導若由行政主管擔任，雖然問題能直接上達，但有時仍礙於彼此的隸屬關係，所以也會覺得雙方的溝通有困難，或者覺得督導的建議單位主管較會接納等，因此會期待能有督導協助與單位主管進行溝通協調。

柒、督導品質缺乏控管與檢核之機制

身心障礙者職業重建專業人員遴用及培訓準則中規定，督導除需具備某一職重專業人員資格、完成督導專業訓練 36 小時外，亦需有從事督導業務之工作 3 年以上，顯見擔任職管督導應有擔任職管員 3 年以上之經驗。但是，在職業重建服務的發展中，職管員在 2007 年開始建置，因此，在 2010 年實施專業人員資格認證制度後，符合職管督導資格的相當少，為滿足職管員對職管督導之需求，故於 2012 年放寬職管督導之資格，亦即 2009 年前有擔任就服督導 3 年以上者，且仍在職者，亦可申請職管督導資格。但隨著職管員角色任務的轉換，是否所有的職管督導都能適切扮演自身的角色與功能，協助職管員認識自身的角色、任務呢？答案可能是否定的。相關文獻也指出現階段未有相關機制對督導進行檢核(林煒翔，2016、曹敏君，2015)，只要單位與督導雙方約定即可，因此很難確認每位督導的督導品質，所以也有實務工作者建議應嘗試建立督導服務品質檢核的機制(陳正元，2018)；而在本研究中亦有職管員提到相同的建議，「我覺得需要有一個督導的考核制度」(CM5-1501)。

捌、可運用職重資源中心之資源與服務，強化督導之功能

職重資源中心是職管員的專業支持機制之一，本研究發現當內部或外部督導無法滿足職管員的需求時，會仰賴職重資源中心的協助，亦有督導提及倘若新手督導有需求，但政府機關可能無法編列內部督導所需的督導費用，或許可以運用職重資源中心的服務和資源。

「我都覺得不管是內督還是外督，是沒有辦法滿足我的需求…因應策略是就是職重中心，就是蠻仰賴職重中心的，有個案的任何的疑問我就是會打電話過去詢問」(CM5-3)

「你說督導也需要資源部份，可不可能善用資源中心…」(SP5-890)

研究也發現在缺乏專任的內部督導之下，職管員雖會面臨的問題包括服務紀錄回饋機制、服務處遇的執行與落實、立即性問題的討論等。但不見得職管員或新手督導會主動尋求職重資源中心的服務，推究其原因可能是不清楚它能提供那些服務，而這也是職重資源中心可以努力的地方，讓專業人員都能瞭解它的功能與角色，並善加的運用。

玖、職管員期待的理想督導機制

職管員期待的督導機制是能屬於陪伴型或教練式的督導，讓職管員遇到即時性的問題或很棘手的狀況，可以立即尋求協助，並提供情緒或專業上的支持。而督導認為理想督導制度應該是去診斷職管員的需求，再來提供協助。

「我覺得理想的一個督導機制，其實我心目中我會比較希望是以一個陪伴型的督導，對，隨身在側的感覺」(CM4-1041)

「我覺得他有一點像是一種教練式，有一種像是顧問，我覺得一個科如果說有一個這樣子的一個配套，或一個這樣子的人力資源的話，我覺得相對我覺得在服務過程當中，我會比較有安心的感覺」(CM4-1045)

「我覺得我的那個答案會跟那個**一樣就是會有一個督導可以陪伴著，那不管是我們在很即時性遇到問題，或者是遇到很棘手的狀況，緊急的狀況，我們可以很快的就可以找到督導詢問」(CM5-1066)

「我就是同意**所說，我覺得在有一些困難個案的處理，真的需要有一個陪伴的人可以協助你，因為不管是在情緒或是在專業上，都會很需要這一塊」(CM7-1089)

「我的理想中就是的確是對我們相當包容的，而且我目前的督導的確是蠻符合我理想中的督導」(CM8-284)

「不管你是用甚麼形式督導他，你本身要對他的需求做診斷。需求分兩種，一個是他講的，他的背後因素你要去診斷，再來提供…」(SP6-803)

由上述可知，職管員需要的督導機制非是增加督導次數，而是期待能有督導可以提供立即性的諮詢與協助。此外，由研究發現內部督導多兼具行政督導與專業督導之角色，雖其主要是發揮行政與支持功能，但在教育面向亦是職管員首要的支持來源。由此可見，內部督導涵蓋行政、教育與支持三大功能；而外聘督導則是以專業督導的角色為主，提供教育面向的支持，或強化內部督導教育功能。

拾、需重視新手督導被督導之需求

不僅職管員有督導需求，內部督導亦有被督導之需求，而在現行制度下並未有督導的督導機制來滿足新手督導的需求。

「我也覺得我需要被督。就像剛才說，我從來沒人教我當督導…」(SP1-856)

「因為督導你們是全省跑，有些外面的經驗能幫助我們，提高我們的服務素質和知能，我覺得經驗傳承很重要。但後面我發現只能閉門造車，跳不出井底之蛙感受…」(SP1-865)

督導對單位、職管員、服務使用者和專業而言都相當重要，在專業人員的養成歷程中也扮演極為重要的角色。但如同前面有提到，臺灣職重督導制度處於發展階段中，除督導未有明確的角色定位與分工外，也尚未關注導新手督導的需求為何？而且很多時候主管可能會認為既然已經擔任督導，需要督導其他專業人員了，為何還需要被督導，而漠視督導期待被督導的需求。雖然這樣的想法似乎沒有錯，但不可否認，沒有人是一開始就懂得如何做督導，且有部分職管督導是由資深職管員升上來的，因此還是會有一些被督導的需求，包括如何扮演稱職的督導、角色的轉換、督導的角色任務、督導應具備的專業知能等。而督導期待被督導的需求，可能也代表追求自我專業的成長，及期待提供更好的督導品質。

第六章 結論與建議

第一節 結論

壹、針對職管員支持需求

一、職管員需要瞭解自身的角色與功能

每種職務都有其相對應的核心職能，雖然我們知道職管員有 4 大角色功能，也須具備相當多的專業知能，如生涯諮商與評估、諮商理論技巧與應用、個案與案量管理等，但究竟這些角色功能相對應的核心職能為何？其實並不清楚。這樣的情況下，職管員要落實與執行自身的角色功能，以及強化自身不足的專業知能顯得困難。所以需要透過協助來瞭解自身的角色功能與所具備之能力。

二、職管員期待能深化所需的專業技能

職管員在職業重建服務中是服務分流的重要樞紐，所以需從職涯發展的角度評估服務使用者的整體性需求，因此也具備相關的專業技能。但不論是職前、在職或繼續教育訓練多是以課堂講授的方式進行，且自繼續教育制度實施後，為滿足各專業人員繼續教育之需求，大班制的授課方式在所難免。然而，此種授課方式難免也令人擔心無助於專業人員的自我成長。再者，深化專業技能是需要漸進式的學習，以及實作或演練之機會，如工作坊、小團體等形式；而職管員也認為即使習得專業技巧，但因缺乏演練或督導回饋，所以也無法確定運用的是否得宜。由此可知，多元型態的訓練方式，如角色扮演、家庭作業等，提供漸進式學習、實作或演練的機會，可能會較有助於職管員專業技能的養成與深化。

三、職管員需瞭解如何執行與落實服務處遇，及提升服務紀錄時效與品質

由研究發現，職管員會因紀錄審核與提供服務處遇建議的督導不同，而期待能有督導可以協助檢視或確認服務處遇的執行與落實是否適切，以能提供服務使用者更適合的服務，同時也增進職管員的擬定服務處遇的能力。此外，也有部分職管員會期待督導可以適時提醒更新紀錄，及教導撰寫服務紀錄的訪法與技巧，以便能進行相關的修正與調整。

四、職管員需要學習如何與不同專業人員建立合作關係

雖然職管員擁有派案之權力，且與其他專業人員評估有落差時，仍可進行派案。但基於彼此都是共同為服務使用者努力，及服務使用者最大利益下，應與不同專業人員針對意見相左的部分進行討論，以瞭解雙方的問題或困難，並建立雙方都可以接受的服務

處遇。當專業人員能彼此同理，建立工作同盟的合作關係，相信能為服務使用者和職業重建服務開展更多模式和可能性。

五、需要提供一套標準化工作方法供職管員依循

雖然身心障礙者職業重建個案管理服務工作手冊是職管員重要的工具書，但對於手職管員來說，在初期仍需要督導或職管同儕循序漸進協助或熟悉自身的角色功能，工作內容，以及如何運用工具等，因此需要提供一套標準化的工作方法供職管員依循，以減少職管員摸索或學習的時間，和在遭遇問題時可與督導進行討論

貳、針對督導機制

一、職管員需瞭解督導角色任務與所能提供之協助

臺灣職業重建督導機制還屬於發展階段，督導的角色定位與分工不明確，且僅在職管服務工作手冊中有概略性的說明。職管督導大致可分為內部督導和外部督導，前者又分為兼任與專任，後者則多屬兼任，由此可知，督導的分類頗為複雜。本研究結果也發現，雖目前外部督導主要提供教育功能，包括個案問題討論、主題式分享、專業知能和不同縣市的經驗分享；而內部督導則是偏向行政與支持功能，包括行政庶務的協助、服務紀錄審核、立即性討論與協助等，但若內部督導是屬於專任，則亦具有教育功能，外部督導此時則是扮演補強內部督導教育功能的角色。此外，或許因為督導的角色任務和分工不明確，且受限督導次數與時間，再加上職管員也較未思考過督導的功能和能提供的協助到底有那些，所以會面臨需要協助時，無法找到支持來源支問題，如運用社區生活場所進行情境評量。因此，若能將更明確區分不同督導的角色功能，或許會更有助於職管員瞭解督導的角色任務及所能提供的協助，使其能依自身的需求尋求不同督導的協助，進而能建構更完善的督導機制。

二、不同專業背景、年資與工作經驗有不同的督導需求

林月英(2017)的研究指出單位應針對不同年資的發展需求，分別擬訂內部和外部督導不同的督導重點，並採團體和個別混合方式進行，以利於提升督導成效。由本研究結果發現，不同年資、專業背景或工作經驗，對督導的內容、頻率或方式也有不同的支持需求，如非就服相關專業背景、年資較資淺者，在建構職重服務的概念、如何與就服單位合作、職管表格等，在初期可能會非常需要督導的協助。而有就服背景或較資深的職管員，則可能需要督導協助其轉換服務理念，以職涯發展的觀點來評估服務使用者的需求，或是更深度的評估技巧等。再者，目前的督導方式多採團體或個別督導，前者的內

容多為政策面、主題式、專業知能的學習等；後者則是較偏重個案服務問題的討論，自我覺察，情緒的支持等。整體而言，現行的督導機制尚能滿足職管員的需求，但若依職管員個別的狀況進行分級，並採多元的督導方式，如角色扮演等，可能會較有助於職管員專業知能或技巧的精進，同時也滿足其個別化的需求。

三、職管員需要有實質影響力的內部督導

一般而言，在縣市政府中人員可分為正式公務員、約聘或約僱人員、暫僱或臨時人員，而內部督導則可能是屬後二者。且多數職管員配置於各縣市政府中，組織結構屬於科層制度，成員職權與職責劃分明確，工作性質固定而標準化。試想在講求依法行政的政府機關中，內部督導若沒有實質的影響力又該如何扮演承上啟下的重要角色，及協助職管員解決問題。

四、新手職管督導也需要被督導

不論是職管員、就服員或督導，初期都需要透過協助來瞭解自身的角色與功能、職務角色的轉換、熟悉業務內容等，但目前的督導機制僅針對第一線專業人員，所以如果新手督導有被督導的需求，也只能透過自行摸索或學習。但從研究中發現新手職管督導也期待能有督導可以協助，以提升自身的督導能力，及自我專業的成長。

五、現行督導機制無法滿足職管員的需求

本研究結果發現職管員與督導認為現行督導機制中對於督導的配置與補助方式、督導次數，皆是以縣市政府職管員的人數來訂定，過於僵化，並未考量職管員有不同的需求。因此希望能有更彈性的督導機制，以滿足職管員的督導需求。

六、督導的品質需要被控管和考核

督導對單位、受督導者、服務使用者和專業都具有一定程度重要性，但目前現行職管督導的培訓僅有督導專業訓練 36 小時，和 3 年 90 小時的繼續教育訓練，雖於督導的繼續教育有相對應的核心課程需完成，不過課程的形式也多以課堂講授為主，缺乏實例討論或工作坊的型態，是否有助於督導的專業知能或技能的深入，也是值得思考的問題。此外，職管督導在提供督導時，應衡量個人的專業資格與能力，有效的協助職管員，並讓其能從督導過程中獲益；反之，則應予以轉介。但實務經驗上，雖部分督導會透過自我督導或閱讀方式充實知能，但在品質的控管上，很難確認每一位督導都有同樣的覺察力，可以覺察到自己的限制，避免執行超過能力所及的業務。因此建置相關的控管和考核制度，如督導的督導制度，或許可以幫助督導覺察自己的狀況，進而提升督導的品質。

六、協助職管員或督導瞭解職重資源中心之資源與服務

職重資源中心的資源與服務是職管員專業支持機制之一，在本次研究中也發現，職重資源中心的服務，雖可能與內部和外部督導功能重疊，但卻也可補足現行職管督導機制不足之處，如個案服務、服務紀錄落實與執行、晤談評估，或立即性等問題。而由實務經驗來看，職重資源中心可兼具行政督導與專業督導，及扮演輔助內部督導或外部督導的角色，並提供職管員行政、專業、情緒與立即性等面向之協助與支持。部分職管員亦將職重資源中心視為內部和外部督導皆無法提供支持的因應策略，顯見職重資源中心對職管員而言也是重要的支持來源之一。此外，中彰投區身心障礙者職業重建服務資源中心(2014)的研究也建議職管員在逐步瞭解職重資源中心的角色與功能後，除增進對它的運用，亦可借重它的資源，來協助建立職管知能與行政專業。因此職重資源中心應協助職管員或督導更瞭解所能提供服務，以及扮演的角色與功能，讓職管員對職重資源中心的資源與服務有更多瞭解與認識，進而能更加善用。

七、職管員期待的理想督導機制藍圖

而回顧相關文獻後，所勾勒的理想督導機制，包括；配置外部督導、專職內部督導，督導的形式多元；定期且持續的召開督導會議；單位的支持與認同；督導間的合作機制與共識等。而研究發現職管員期待的督導機制是能有屬於陪伴型或教練式的督導，讓職管員遇到即時性的問題或很棘手的狀況，可以立即尋求協助，同時也輔以外部督導，共同來協助職管員，及擴大職管員的視野，而非是每個月需要有多少次督導會議。此外，內部與外部督導的功能不同，且亦是職管員二大的主要支持來源，內部督導多兼備行政與專業角色，並發揮行政、教育與支持三大功能，以及需滿足職管員立即性之需求，同時輔以外部督導，扮演互補之角色，補強內部督導教育與支持二大功能，或許會較符合職管員的期待與需求。

參、針對行政組織

一、單位主管需認同與肯定專業人員的付出與努力

單位或主管對專業的認同與態度，以及良好的工作氛圍，都是職管員相當在意與重視的，且當職管員遇到問題，主管亦是其會優先尋求協助的對象。而當職管員感受被支持與肯定，不僅僅是情緒上獲得支持，專業上也會得到激勵。本研究結果也發現，職管員期待督導能協助面對壓力，減低工作倦怠；給予讚許和認可；給予激勵，增強工作上

的自信心等，而行政主管能提供的協助雖以行政業務為主，但若能適時給予專業人員鼓勵與支持，是否也代表對專業人員的認同與肯定。

二、單位內部應運用工作同盟觀念，共同推動職重業務

行政與專業兩者間的立場本就不同，前者著重方案的效益；後者偏重服務使用者的需求滿足，但這樣的落差是否無法修正或改善呢？其實不然，若行政與專業兩端的人員彼此願意溝通討論，並瞭解工作同盟的合作模式對於推動職業重建服務的重要性，而進行方案調整或資源協助，或許會有利於資源的建置與服務的多元化。

三、培訓與養成制度對專業人員之重要性被忽視

培訓與養成制度是專業人員增進專業知能的重要管道之一，而相關制度建置是要協助專業人員保有、精進相關的專業知能與技巧。再者，職管員需具備多元的專業知能，亦需重複學習或演練相關技能，有時也會自覺需再精進自身的專業能力。但因目前職管員的在職訓練，包括職管 60 小時職評訓練和 3 年 90 小時的繼續教育訓練，皆有最低的時數限制，所以也發現，部分縣市政府只願意給予職管員最低受訓時數，也非以職管員的需求為依據，而給予其較多的訓練時數，這可能也代表單位不瞭解瞭解專業訓練制度的意義，以及不重視職管員專業能力的養成。

四、需提供適宜且充足的晤談空間

本研究和中彰投區身心障礙者職業重建服務資源中心(2014)的研究都發現，多數的縣市政府皆有晤談空間不足或不適當之問題，顯見這個問題一直存在，並未獲得有效解決。然而，職管員進行晤談評估時，一個適宜的晤談空間是很必要的，除了考量隱密性外，還需注意環境是否適宜進行晤談，因為晤談的環境或空間的選擇，除會影響晤談的品質與效益外，最重要的是對服務使用者最基本的尊重與專業倫理。而非認為只要採取相對應措施，就能保護服務使用者的隱私，且在開放的公共空間進行晤談。

五、應重視專業人員薪資與升遷制度之問題

傅馨瑩(2017)研究指出職管員現行的薪資雖有加入證照加給、執業安全津貼或薪資級距進階等，但相較於相同學歷的職災個管、ICF 的社工等，職管員的起薪相對較低。因此，職管員會期待薪資可以提高，讓人員可以更穩定。本次研究也發現，有部分職管員會向主管反映薪資待遇的問題，或者希望不同單位的職管年資可以累計，避免轉換單位後薪資待遇需重新計算，同時也希望專任內部督導的規定非以職管員人數做為補助依據，而是能依縣市政府的需求，亦做為職管員升遷的管道。對於薪資待遇問題，有主管建議中央在討論相關制度時，也可以一併考量職管員的薪資待遇的問題。姑且不論最後

的結果為何？主管願意去為職管員爭取更佳的薪資待遇，除了期待專業人力可以穩定外，也代表單位和主管對專業人員薪資待遇的重視，及希望職管員能獲得與職務、能力相符的工作待遇。

第二節 建議

壹、針對職管員支持需求

一、關注職管員在評估、晤談、資源連結和倡議，以及立即性的支持需求

職管員所需扮演的角色和具備的專業知能很多，由本研究結果也發現，職管員在評估、晤談技巧等，除透過專業課程學習外，也急需協助專業技能的深化，而在扮演倡議者時則會期待督導或主管可以一起努力，或協助連結等。此外，職管員在服務過程中難免會遇到突發狀況需處理，所以也會希望能有督導可以隨時提供諮詢或協助。這些的需求或期待，可能代表職管員努力想要追求自我成長和精進專業知能之想望，以便能提供更好的服務，所以是很需要督導或單位去關注與重視，並協助職管員獲得所需的協助。

二、建立一套標準化工作方法，及各專業人員的職能地圖

標準化的工作方法和職能地圖都是協助職管員或其他專業人員瞭解和檢視自身的角色、功能，以及需具備的專業知能的重要工具。而當職管員更瞭解如何扮演及發揮自身的角色任務後，才有可能增強職管員的獨立性。所以若能建置一套標準化的工作方法，及專業人員的職能地圖，不僅可以幫助職管員自我檢視，也可以協助督導更瞭解職管員的專業能力的狀況，而能進一步提供職管員適宜的督導內容，增進督導的效益。同時也建議職管員可以透過自我檢視，主動表達自身的需求，進而讓督導可以提供相關的協助與支持。

三、專業教育訓練可採多元化型態和分級制

相較於其他專業領域的專業訓練，職重服務領域的專業訓練，因專業人員的類別眾多，制度也顯得複雜。但不論是培訓或養成訓練，除建構專業人員的專業知能外，同時也應促進專業技能的養成。而現行多數的課程多是以建構和傳遞專業知能為主，其實較難滿足職管員學習或深化專業技能之需求。因此若能在專業教育訓練的形式上，採更多元型態，如工作坊、小團體，讓參訓人員有更多實作或演練的機會，以及依不同年資、專業背景或不同職務進行分級，並透過督導帶領深化專業技能，除較能滿足不同專業人員的受訓需求外，也會有助於專業人員專業技能的成長。

貳、針對督導機制

一、調整和修正現行督導制度之規範

(一)依職管員需求進行調整督導次數

職管員可能因不同的年資、專業背景與工作經驗，而有不同的督導需求，且督導次數的多寡亦會影響督導的深度與廣度，以及職管員的收獲和成長，因此建議督導次數能依不同的督導需求或受督導者的屬性進行調整。

(二)調整督導費的補助方式

目前縣市政府內部督導和外部督導的費用僅能擇一領取，但由研究發現職管員不僅需要外部督導的協助，同時也需要內部督導的支持。由研究也發現部分縣市會配置兼任的內部督導，但都是無給職，故建議未來能參採相關意見，如採部分工時的方式給予兼任內部督導相對應的督導費用，並允許內部和外部督導都能依實際督導情形請領相關費用。

(三)應給予非督導時間，但提供督導的合理督導費用：

本研究發現非面對面的督導方式，如 LINE、電話等，也是職管員於非督導時間會尋求協助的方式。所以在期待督導提供多元化的督導形式時，是否也應考慮不同督導形式應給予合理的費用，就如同雇主在工作時間以外，不管是用 LINE、簡訊或電話等，只要有要求勞工服勞務、工作的事實，就要支付加班費的概念一樣。雖職管員非督導的雇主，也非要求督導要提供服務，但相信督導願意在非督導時間提供服務，是看見職管員的認真與用心，及基於彼此都是為服務使用者努力的立場。且職業重建服務亦是專業助人的工作，而督導亦是提供專業服務，故不該是無償給予和付出。所以建議應針對非督導時間，所提供的督導，給予合理的費用。此舉亦是肯定督導對服務使用者和職業重建服務的付出與努力。

二、確立督導的角色任務與分工

由研究結果來看，內部督導除兼具行政督導和專業督導的角色外，同時在行政、教育和支持功能占有極重要的地位，亦是職管員相當仰賴的支持來源。再者，也發現當配置專任內部督導後，可能會減少對外部督導的依賴，及有助於經驗的傳承。然而，內部督導可能會受限其經驗，而無法滿足部分職管員的需求，所以職管員也會期待透過外部督導提供跨縣市的經驗、提供專業知能等，來強化內部督導的功能。由此可知，外部督導較偏重於教育和支持的功能，並扮演輔助內部督導的角色。不過從研究結果得知職管員期待能了解督導的角色功能，及其所能提供的支持為何，以便能讓職管員可依需求尋

求不同督導的協助，進而提升職管員所感受到的支持程度。顯見確立督導的角色任務與分工的重要性，並讓內部督導能適切發揮三大功能，如協助服務期程的掌控；給予專業的協助和建議、情緒上的支持；個案服務問題討論與陪同等，而外部督導除提供相關的經驗分享外，亦可提供政策面之建議，以協助縣市政府業務推動、資源建置、職重發展的方向等，以及協助內部督導建置單位內的督導模式等，或可較能建構更完善的督導機制。

三、建議將內部督導納入相關法規中，授予正式位階

本研究發現在科層體制，且講求依法行政的政府機關中，不論專任或兼任內部督導皆因非正式公務人員，所以並無權力要求或處理職管與其他業務承辦人之問題，如不能要求業務承辦人出席職管相關會議等，因此建議將專任內部督導納入在相關法規或細則中，授予正式位階，確立其在政府機關的角色定位，並給予適當的授權，以便能真正發揮專任內部督導的角色和功能。

四、建置督導培訓與督導品質考核之制度

在美國，督導不僅要具備基本學歷和經歷，還需要被督導經驗、實習經驗等等；而在臺灣，社工督導除具備一定學歷和經歷外，所訂定的社會工作督導培訓及認證制度也是分階段，在第一階段基礎訓練部分，課程型態包含上課講授、案例討論和工作坊等；而在第二階段實地督導演練部分，則是完成基礎訓練後，於 2 年內接受至少 36 小時之個別督導，並提供他人督導至少 150 小時，才能申請社工督導的認證。而臺灣職重督導制度仍處於發展階段中，督導的資格與養成也顯得簡單，且培訓部分皆缺乏實習或被督導之經驗。但因督導對於專業人員的專業成長，和維護服務使用者的權益皆負有重大責任。且督導的重要性之一，即是需建立與確保單位的專業權威與品質。因此建立督導培訓與品質考核制度有其必要性，除能協助督導進行自我檢視外，同時也會有助於培育優質的督導人才。

五、建議可多加運用職重資源中心之資源與服務

建議職管員、督導或其他專業人員在瞭解職重資源中心的服務內容、功能，和資源後，倘若服務過程中遇到個案服務、服務紀錄落實與執行、晤談評估，或立即性等問題，皆可善加運用或主動尋求職重資源中心的服務，共同為服務使用者努力，同時也能多方滿足專業人員所需的支持。此外，對於職管員人數少的縣市而言，可能會受限行政主管和同儕督導都無法給予新進職管員所需的支持或立即性的回應，但新進職管員除需熟悉工作環境外，還需要了解和學習服務流程、表單等等，因此職重資源中心也可以考慮協

助縣市進行團隊督導，亦即提供該縣市職管員、就服員、庇護就服員等專業人員的團隊督導；或是分專業領域：庇護、支持、職管員各自形成進行督導，而職管員較少的縣市則可成立跨縣市的小組，彼此交流，或至其他縣市做學習。

六、評估建立職管員期待的理想督導機制之可行性

職管員的需求多元，包括能深化自身專業技能、服務處遇執行與落實、服務紀錄撰寫技巧，和立即性問題的討論等，以及能透過督導提供現場輔導、支持性或一般性的督導模式，而這些其實需要仰賴穩定且長期的專職內部督導較能達成。再者，職管員期待的理想督導機制，是配置專職的內部督導，並輔以外部督導，而在此機制中專職內部督導應兼備行政與專業角色，並發揮行政、教育、支持及立即性等功能；而外部督導則專責於專業的角色，補強內部督導教育與支持二大功能，以共同滿足職管員所需的協助與支持。所以建議可中央可考量職管員的實際需求，並評估建立此一機制的可行性。但因每個縣市的職管員人數多寡不一，要配置全職的專職內部督導可能較不容易，所以也建議可思考職管員未達 8 人之縣市可聘僱兼任的專職督導，並採部分工時計薪之可能性，如全職專職督導之薪資 46350 元，兼任專職督導的時薪則約 193 元，再視實際督導的時間給予督導費用，且不論是配置全職或兼職的內部督導，皆可允許再配置外部督導，以有利能建立更符合職管員需求的督導機制。

參、其他建議

一、提升單位主管對專業人員的認同與肯定

行政與專業是彼此相互影響的，而單位或主管對職重專業和專業人員的認識、認同與支持，不僅可以解決行政和專業上的問題，對職管員而言無疑更是最大的肯定。在相關研究(傅馨瑩，2017；林煒翔，2016；中彰投區身心障礙者職業重建服務資源中心，2014)皆有提到行政主管信任、支持的態度；良好的組織文化，提高組織支持的程度等，都會有助於專業的發展與人員的穩定度。顯見單位主管若能提升對專業人員的認同與肯定，對專業服務能有一定程度的影響。

二、建立工作同盟的團隊合作模式

職業重建服務所涉及的不單單僅是專業人員而已，還包括服務使用者、業務承辦人、相關的服務資源，以及雇主端，若彼此間皆站在自己的立場，如此是無法為服務使用者連結所需要的服務或資源。然而，不論是誰，我們都在相同的生態環境中共同協助服務使用者，因此需同理彼此的立場，並將彼此視為資源網絡中的一環，同時建立工作同盟的團隊合作模式，才能為服務使用者和職業重建服務創造更多的可能性或資源。

三、應重視培訓與養成制度對專業人員的重要性

相關培訓與養成制度的精神與意義即是培植優質的專業人員，參與相關的訓練，其實代表職管員願意追求自我成長與專業知能的養成，也會對提升職管員的工作表現有所助益。再者，良好的服務品質與成效是來自於訓練良好的專業人員，所以建議單位需重視相關培訓與養成制度對職管員或督導的重要性。

四、建置或提供適宜的晤談空間

雖然在研究中發現，單位或職管員對於晤談空間不足都有相對應的策略，對有時會忽略晤談空間的隱密性，而在開放的公共空間進行晤談，即便有採取保護隱私的措施，但其實已侵害服務使用者之權益，也有違反專業的倫理。因此，也建議單位能夠意識到提供適宜晤談空間，對於專業評估的重要性，以及是對服務使用者的尊重，故期待未來單位都能建議、改善或提供適宜的晤談空間，並營造適合晤談氛圍，讓職管員與服務使用者都能在不受干擾的環境下討論和晤談。

五、重新檢視和調整職重專業人員的薪資結構，及同職務不同單位專業年資的累計

雖近年職重專業人員的薪資待遇中以納入證照加給、執業安全津貼等，但相較其他領域的專業人員，其待遇仍是較低的。然而，在職業重建服務的發展中，對於專業人員的要求也越來越多，究竟符合能力的合理待遇是多少？可能沒有一定的答案。再者，雖然薪資結構的調整不單單僅是考量職重專業人員的需求，但重新檢視和調整職重專業人員的薪資結構，卻是對專業人員的肯定與支持，以及留住和強化職重專業的人力資源。此外，專業人員轉換單位或職務的原因很多，但若專業人員僅是轉換單位，且補助或委託單位不變，依舊從事相同的職務，也建議可以允許專業人員可以累計不同單位，但相同職務的年資，如職管員由 A 單位，轉換到 B 單位，補助單位相同，則可累計在 A 單位的年資；而年資累積方式亦可採比例，如 1 年以 0.5 年計，以便能減少專業人員轉職後的薪資幅度下降的幅度。

第三節 研究限制與未來研究方向

本研究旨在探討職管員的支持需求與督導機制，透過質性與量性研究瞭解職管員對於支持需求、現行督導機制運作與支持程度之看法。研究過程中仍受限人力與時間之因素，仍有不足之處，分述如下：

壹、研究限制

- 一、研究範圍僅限於桃竹苗四縣市，研究樣本有限，無法將桃竹苗 4 縣市之狀況，推論至全國。
- 二、在職管焦點團體人員的選定上，因受限部分縣市政府的配合意願不高，故也影響質性資料的收集。
- 三、因受限研究樣本較少，部分量性的研究結果係為極少數職管員所造成，所以恐無法代表多數職管員的需求或想法，或進行分析與解釋。

貳、未來研究方向

- 一、建議可擴大研究範圍，以進一步探討桃竹苗地區與不同縣市間的狀況，如兼任內部督導的角色功能、工作內容等。
- 二、建議後續可採深度訪談方式，收集職管員的想法與意見，較能更深入瞭解職管員的需求或問題。
- 三、建議後續可針對職管員不滿意、支持程度低、但滿意度高或支持程度高，但滿意度低的面向或題項進行探討，以能瞭解原因和因應的策略。

參考文獻

- 中彰投區身心障礙者職業重建服務資源中心（2014）。**職管手冊實施後，職業重建個案管理員專業支持需求之探討**。臺中市：勞動部勞動力發展署中彰投分署。
- 王文秀、李沁芬、謝淑敏、彭一芳合譯（2003），Peter Hawkins & Robin Shohet 著。**助人專業督導**。臺北：學富文化事業有限公司。
- 王文秀、徐森西、連廷嘉（2006）。我國大學校院與社會輔導機構諮商督導工作實施現況及其人員專業知覺之探討研究。**中華輔導學報**，19，1-40。
- 王華沛、王敏行、陳靜江（2012）。我國職業重建專業人員角色、功能、專業成長與生涯發展之研究－職能分析與訓練課程規劃。臺北：行政院勞工委員會職業訓練局。
- 王敏行、曾中斌、林煒翔、李敏聰、陳冠霖（2013）。職業重建個案管理服務工作手冊之試辦經驗－以臺北市為例。**就業安全半年刊**，12(2)，79-84。
- 王熙哲、羅天翔（2013）。以 ERG 理論觀點探討高齡者運動服務需求。**福祉科技與服務管理學刊**，1(2)，89-107。
- 王敏行（2018）。專業督導角色、功能及養成訓練之探討：職重服務情境下的觀點。鳳華(主持人)，專業督導角色、功能及養成訓練之探討。**職業重建服務專業督導之角色功能研討會**，國立彰化師範大學。
- 王伯軒（2018）。內部督導養成之實務分享。吳亭芳(主持人)，我國職業重建服務機構內部督導養成方式之實務分享。**職業重建服務專業督導之角色功能研討會**，國立彰化師範大學。
- 北區身心障礙者職業輔導評量資源中心研究（2013）。探討職業重建個案管理員之工作滿意度探討分析。臺北：行政院勞工委員會職業訓練局。
- 吳麗華（2012）。外聘督導的角色功能「以兒童及少年保護個案家庭處遇服務」方案為例。國立暨南國際大學，未出版，南投縣。
- 吳明宜（2018）。我國職業重建服務督導制度建構。林幸台(主持人)，我國職業重建服務督導制度建構之探討。**職業重建服務專業督導之角色功能研討會**，國立彰化師範大學。
- 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)，69-112。
- 李玉華（1996）。兒童福利服務督導工作之研究－以督導者之觀點為例。文化大學，未

出版，臺北市。

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*，9，41-84。

余德成（1995）。**品質管理人性面系統因素對工作績效之影響**。未出版博士論文，國立中山大學企業管理研究所，高雄市。

周秀如（2011）。**督導行為取向、督導關係與受督導者職務勝任感相關性研究**。東海大學，未出版，臺中市。

林萬億（2002）。**當代社會工作：理論與方法**。臺北：五南出版社。

林家興、趙舒禾、方格正、黎欣怡、李露芳、葉安華（2011）。**諮商督導實務**。臺北：雙葉書廊。

林坤霖、楊東岳（2016）。公務人員組織文化與工作績效關係之研究-以高雄市為例。*全球商業經營管理學報*，8，125-136。

林煒翔（2016）。**職業重建個案管理員專業支持需求之探究**。國立彰化師範大學，未出版，彰化市。

林惠芳（2018）。專業督導角色、功能及養成訓練之探討。鳳華(主持人)，專業督導角色、功能及養成訓練之探討。**職業重建服務專業督導之角色功能研討會**，國立彰化師範大學。

徐文豪（2018）。我國職業重建服務機構內部督導養成之實務分享。吳亭芳(主持人)，我國職業重建服務機構內部督導養成方式之實務分享。**職業重建服務專業督導之角色功能研討會**，國立彰化師範大學。

翁慧圓（2000）。社會工作督導。載於內政部社區發展雜誌社(主編)。**社會工作辭典**，276-277。臺北：內政部社區發展雜誌社。

高迪理（2002）。**同儕互動督導模式**。**社會工作督導實施方式之理論與實務**，133-139。臺中市：財團法人台灣兒童暨家庭扶助基金會編印。

高慧芬譯（2007）。Carol A. Falender & Edward P. Shafranske 著。**臨床督導－專業知能本位督導模式**。臺北：互理出版社。

張春興、楊國樞（1971）。**心理學**。臺北：三民書局。

張玲如（2002）。**督導的互動關係**。載於「社會工作督導理論與技巧研討會彙編本」。屏東：國立屏東科技大學社會工作系。

- 張振山(2005)。**組織文化和領導風格對組織承諾、工作滿足與工作行為之影響-以雲林縣政府地政機關為例**(碩士論文)。
- 張玲如、邱琬瑜(2014)。**督導在社會工作實務之應用：以毒癮治療者社工處遇方案為例**。*現代桃花源學刊*，4，131-151。
- 曹敏君(2015)。**職業重建服務體系就業服務領域外聘督導運作實務之探究**。國立彰化師範大學，未出版，彰化縣。
- 莊巧玲、吳明宜(2013)。**職業重建專業人員對於職業重建個案管理員職務功能之看法**。*復健諮商*，6，1-24。
- 莫藜藜(1995)。**社會工作督導與諮詢**。載於李增錄(主編)，*社會工作概論*，236-247。臺北：巨流圖書公司。
- 莫藜藜(2002)。**有效督導的督導策略**。載於社會工作督導實施方式之理論與實務，27-48。臺中：財團法人台灣兒童暨家庭扶助基金會
- 許臨高、曾麗娟、莫藜藜、顧美俐、黃韻如、張宏哲、徐錦鋒(2016)。**社會個案工作：理論與實務**。臺北：五南出版社。
- 陳美智、張書杰(2006)。**身心障礙者職業重建的組織與制度研究；以台北市、台中市的社區化就業服務計畫為例**。國科會專題研究計畫成果報告(編號：NSC94-2412-H-468-001)。臺北市。
- 陳秋山譯(2008)、Ming-sum Tsui 著。**社會工作督導脈絡與概念**。臺北：心理出版社。
- 陳正元(2018)。**我國職業重建服務督導制度建構之討論**。林幸台(主持人)，**我國職業重建服務督導制度建構之探討。職業重建服務專業督導之角色功能研討會**，國立彰化師範大學。
- 陳淑芳(2018)。**現行職重督導制度發展的狀況與未來**。林幸台(主持人)，**我國職業重建服務督導制度建構之探討。職業重建服務專業督導之角色功能研討會**，國立彰化師範大學。
- 郭乃文(2018)。**專業督導角色、功能及養成訓練之探討-心理與心智功能健康專業**。鳳華(主持人)，**專業督導角色、功能及養成訓練之探討。職業重建服務專業督導之角色功能研討會**，國立彰化師範大學。
- 傅馨瑩(2017)。**資深職業重建個案管理員服務歷程之探討**。國立臺灣師範大學，未出版，臺北市。

- 勞動部勞動力發展署 (2014)。**身心障礙者職業重建個案管理服務工作手冊**。新北市：勞動部勞動力發展署。
- 曾華源 (1982)。對督導工作的基本概念和運用。**社區發展季刊**，19，94-99。
- 曾華源 (2001)。**督導工作**。載於江亮演、曾華源、田麗珠編著，社會工作概論，203-226。臺北：國立空中大學。
- 曾婉玉 (2015)。**由”心”憶起，由”心意”起—就業服務員服務經驗之探究**。國立彰化師範大學，未出版，彰化市。
- 曾煥裕、劉曉春譯 (2016)、Allyson Davys、Liz Beddoe 合著。**社工督導：理論與實務**。臺北：洪葉文化事業有限公司。
- 黃俐婷 (2002)。探討督導功能的實施內涵—從降低社會工作者的工作壓力談起。**社區發展季刊**，99，382-395。
- 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**，3，63-84。
- 黃源協 (2012)。**社會工作管理二版**。臺北：雙葉書廊。
- 黃家齊、李雅婷、趙慕芬 (譯) (2014)。**組織行為學 (十五版)** (原作者：Robbins, S.P. & T.A. Judge)。臺北：華泰。
- 黃繪芸 (2016)。**非營利組織專職員工的工作動機 對績效之影響 —以知覺組織支持為調節變項**。國立中央大學，未出版，桃園市。
- 黃玉華 (2018)。**職重服務機構內部督導養成方式之實務分享**。吳亭芳(主持人)，我國職業重建服務機構內部督導養成方式之實務分享。**職業重建服務專業督導之角色功能研討會**，國立彰化師範大學。
- 廖榮利、劉安屯 (1983)。**督導技術**。臺北：張老師出版社。
- 臺北縣政府勞工局 (2008)。**97 年度臺北縣政府勞工局赴美國職業重建實務工作考察案報告書**(編號：C09703513)，未出版。
- 潘淑滿 (2000)。**社會個案工作**。臺北：心理。
- 劉佳慧 (2008)。**公務人員終身學習動機與障礙之研究**(碩士論文)。
- 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
- 謝季燕 (1995)。從人力資源政策談社會工作督導功能。**社區發展季刊**，71，137-143。
- 謝發財 (2005)。**94 年度美國麻州地區視障機構職業重建實務工作考察報告**。行政院。

- 謝文蒨 (2009)。困境與突圍-兒少保護女性社工督導者之路。高雄醫學大學，未出版，高雄市。
- 簡宏生 (2017)。督導服務機制的探討。桃竹苗區身心障礙者職業重建服務 105 年度成果發表會，56-60。桃園市。
- 顏惠玲 (1993)。組織文化與績效。未出版碩士論文，國立中興大學公共行政及政策研究所，臺北市。
- 蘇怡如 (2008)。探討台灣家暴社工督導角色功能之應然面與實然面。國立暨南國際大學，未出版，南投縣。
- 蘇昭如、侯松延 (2008)。考察美國身心障礙者職業重建服務制度計畫。行政院。
- 鐘揚傑 (2012)。保護性業務社工員感受之督導功能與其情緒勞務相關因素研究。朝陽科技大學，未出版，臺中市。
- Brown, A. and Bourne, I. (1999). *The Social Work Supervisor: Supervision in Community, Day Care, and Residential Settings*, Bristol, UK: Open University Press.
- Cousins, C. (2004). Becoming a social work supervisor: A significant role transition. *Australian Social Work*, 57(2), 175-185.
- Darley, J. M., Glucksberg, S., & Kinchla, R. A. (1991). *Psychology (5th ed.)*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.
- Harris, T. E. (1984). *Organizational culture and the role of professional communication*. ERIC Document Reproduction Service No. ED260379, 1984.
- Hawkins, P. and Shohet, R. (2000) *Supervision In The Helping Professions-An Individual, Group and Organizational Approach*, Open University Press.
- Himle, D. P., Jayaratne, S. and Thyness, P. A. (1989). *The Buffering Effects of Four Types of Supervisory Support on Work Stress*. *Administration in Social Work*, 13(1), 19-34.
- Holloway, E. L. (1995). *Clinical Supervision: A System Approach*. California: Sage Publications, Inc.
- Houle, C. O. (1996). *The design of education (2nd ed.)*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Coon, D. (2000). *Introduction to psychology: Gateways to mind and behavior (9th ed.)*. Australia: Wadsworth.
- House, J. S. and Wells, J. A. (1978). *Occupational Stress, Social Support and Health*. In McLean, A., Black, G., and Colligan, M. (Ed.), *Reducing Occupational Stress: Proceedings of a Conference*. Washington D. C.: National Institute of Occupational

Safety and Health.

Kadushin, A. (1992). *Supervision in Social Work(3rd ed)*. New York: Columbia University Press.

Kaiser , Tamara L. (1997) .*Supervisory Relationships : Exploring the Human Element*.California : Brooks/Cole Publishing Company.

Kirmeyer, S. L. and Lin,T. R. (1987). Social Support: Its Relationship to Observed Communication with Peers and Superiors, *Academy of Management Journal*, 30(1), 138-151.

Koberg, C. S. and Chusmir, L. H.(1987).Organizational culture relationships with creativity and other job-related variables. *Journal of Business Research*, 15(5), 397-409.

Likert, R.(1967). *The Human Organization: Its management and Value*, New York: McGraw-Hill.

Martin, U. and Schinke, S. P. (1998). Organizational and Individual Factors Influencing Job Satisfaction and Burnout of Mental Health Workers. *Social Work in Health Care*, 28, 51-62.

Pettigrew, A. M., (1983), “On Stud ying Organizational Culture”,*Administrative Science Quarterly*, Vol.28.

Robbins,S.P.(1991),*Organizational Behavior*(5th dition), N.J.:Prentice-Hall,Inc.

Wallach E. J.(1983). Individual and organizations: The Cultural match. *Training and Development Journal*, 37(2), 29-36.

附錄一

桃竹苗區職業重建個案管理員支持需求調查問卷(預試)

桃竹苗區的各位職業重建個案管理員 您好：

這是一份學術性的調查問卷，目的在瞭解桃竹苗區職業重建個案管理員 的支持需求與督導機制，以及支持需求被滿足的程度。本問卷不記名，填答 內容不對外公開，所有資料僅供研究分析使用，請放心填寫。

由衷感謝您熱心的協助。 敬祝 平安順心

桃竹苗區身心障礙者職業重建服務資源中心
全體工作人員 敬上

第一部分：職管員基本資料

題 項
1. 性別： ☐ 男 ☐ 女
2. 年齡：_____歲
3. 最高教育程度： ☐ 大學或專科 ☐ 研究所以上
4. 請問您擁有的學歷背景(可複選)： ☐ 復健諮商 ☐ 社會工作 ☐ 職能治療 ☐ 物理治療 ☐ 特殊教育 ☐ 心理或輔導 ☐ 勞工關係 ☐ 人力資源 ☐ 其他(請填寫)：_____
5. 請問您擁有的相關證照(可複選)： ☐ 社會工作師 ☐ 職能治療師 ☐ 物理治療師 ☐ 心理師 ☐ 特殊教育教師證書 ☐ 就業服務乙級技術士證 ☐ 其他(請填寫)：_____
6. 請問您擔任職管員的累計年資：_____年_____月
7. 除了職管員之外，您還曾從事身障服務相關工作的年資(可複選)： ☐ 曾任就業服務員(含一般就服員、庇護就服員)_____年_____月 ☐ 曾任職業輔導評量員_____年_____月 ☐ 曾任成人個案管理員_____年_____月 ☐ 曾任督導職務，共累計_____年_____月 ☐ 曾任其他職業重建專業人員(請填寫)：_____，共累計_____年_____月
8. 您目前工作的縣市為： ☐ 桃園市 ☐ 新竹縣 ☐ 新竹市 ☐ 苗栗縣
9. 您目前工作單位的性質為： ☐ 縣市政府自辦 ☐ 縣市政府委辦

第二部分：教育面向的支持需求

說明：

下列題目是要了解職管員教育面向的支持需求、被支持程度及主要支持來源。填答方式說明如下：

1. 該題若圈選數字 0-「無支持需求」，則不需填答其他選項，請繼續往下一題作答。
2. 被支持程度：此為您對於職管教育面向相關需求被支持的程度。請依照您的實際狀況，在數字 1、2、3、4、5 圈選出最適合的描述。
3. 支持來源：此為職管員教育面向相關需求的支持來源。請依照您的實際狀況，在數字 1、2、3、4 圈選出最適合的描述。

題目	無支持需求	有支持需求								
		被支持程度					主要督導支持來源			
		未提供支持	間接的支持	有限的支持	廣泛的支持	全面的支持	內部督導	外部督導	行政主管	同儕督導
1. 妥善保管個案資料。	0	1	2	3	4	5	1	2	3	4
2. 能適時更新個案紀錄。	0	1	2	3	4	5	1	2	3	4
3. 能有效掌握開案量與結案量。	0	1	2	3	4	5	1	2	3	4
4. 依職業重建計畫進行個案追蹤。	0	1	2	3	4	5	1	2	3	4
5. 定期盤點與彙整個案需求	0	1	2	3	4	5	1	2	3	4
6. 妥善運用時間進行個案量管理。	0	1	2	3	4	5	1	2	3	4
7. 運用職評工具評估個案功能表現。	0	1	2	3	4	5	1	2	3	4
8. 運用社區生活場所或工作場所現有資源對個案進行情境評量。	0	1	2	3	4	5	1	2	3	4
9. 透過行為觀察瞭解個案工作人格特質。	0	1	2	3	4	5	1	2	3	4
10. 評估分析個案就業優弱勢與所需之支持系統。	0	1	2	3	4	5	1	2	3	4
11. 努力與個案成為夥伴關係，使個案能充分參與服務過程。	0	1	2	3	4	5	1	2	3	4
12. 運用晤談技巧(如：同理心、澄清、反應…)與個案建立關係。	0	1	2	3	4	5	1	2	3	4

題目	無支持需求	有支持需求								
		被支持程度					主要督導支持來源			
		未提供支持	間接的支持	有限的支持	廣泛的支持	全面的支持	內部督導	外部督導	行政主管	同儕督導
11. 努力與個案成為夥伴關係，使個案能充分參與服務過程。	0	1	2	3	4	5	1	2	3	4
12. 運用晤談技巧(如：同理心、澄清、反應…)與個案建立關係。	0	1	2	3	4	5	1	2	3	4
13. 在服務中無條件接納個案，以建立信任關係。	0	1	2	3	4	5	1	2	3	4
14. 透過晤談技巧，引導個案說出職業重建之目標。	0	1	2	3	4	5	1	2	3	4
15. 重視個案生涯/職涯發展，並與個案共同案討論生涯/職涯規劃。	0	1	2	3	4	5	1	2	3	4
16. 運用職涯輔導知能協助個案進行各職類與就業市場之探索。	0	1	2	3	4	5	1	2	3	4
17. 透過討論讓個案明瞭合適其能力的工作機會。	0	1	2	3	4	5	1	2	3	4
18. 提供個案正向支持力量，解決在就業歷程中遇到的困擾。	0	1	2	3	4	5	1	2	3	4
19. 運用心理及生涯發展理論發展輔導個案之策略。	0	1	2	3	4	5	1	2	3	4
20. 當有資源候缺時，倡導開發新的服務資源方案，以服務個案。	0	1	2	3	4	5	1	2	3	4
21. 站在個案立場，為個案（向雇主、專業人員、或主管機關）爭取權益。	0	1	2	3	4	5	1	2	3	4
22. 掌握各式資源服務方案（包含正式、非正式），協助個案連結運用。	0	1	2	3	4	5	1	2	3	4
23. 當個案有多重需求，協調跨單位共同提供服務。	0	1	2	3	4	5	1	2	3	4

題目	無支持需求	有支持需求								
		被支持程度					主要督導支持來源			
		未提供支持	間接的支持	有限的支持	廣泛的支持	全面的 support	內部督導	外部督導	行政主管	同儕督導
24. 在服務過程中與其他專業人員建立信任的合作關係，促進有效能的服務。	0	1	2	3	4	5	1	2	3	4
25. 評估上結果與其他專業人員(如:就服員、職評員)不同時，能主動與專業人員溝通，拉近彼此之間的落差。	0	1	2	3	4	5	1	2	3	4
26. 當個案工作期待與案家人不同時，能協助個案與家人間取得共識。	0	1	2	3	4	5	1	2	3	4
27. 以文字(如：300字)表達對個案整體狀況的了解及對個案處遇方向的想法。	0	1	2	3	4	5	1	2	3	4
28. 了解新制職管表單之意涵，以利服務計畫之撰寫。	0	1	2	3	4	5	1	2	3	4
29. 將個案之想法與期待以文字清楚呈現並形成職重計畫表，如：本次職業重建計畫目標、執行目標、執行方式等。	0	1	2	3	4	5	1	2	3	4

第三部分：支持面向的支持需求

說明：

下列題目是要了解職管員支持面向的支持需求、被支持程度及主要支持來源。填答方式說明如下：

1. 該題若圈選數字 0-「無支持需求」，則不需填答其他選項，請繼續往下一題作答。
2. 被支持程度：此為您對於職管支持面向相關需求被支持的程度。請依照您的實際狀況，在數字 1、2、3、4、5 圈選出最適合的描述。
3. 支持來源：此為職管員支持面向相關需求的支持來源。請依照您的實際狀況，在數字 1、2、3、4 圈選出最適合的描述。

題目	無支持需求	有支持需求								
		被支持程度					主要督導支持來源			
		未提供支持	間接的支持	有限的支持	廣泛的支持	全面的支持	內部督導	外部督導	行政主管	同儕督導
1. 能協助檢閱我的工作紀錄表單(如：OC、評估表、職重計畫表)，以利我進行個案服務。	0	1	2	3	4	5	1	2	3	4
2. 能協調分配案量，使案量在我可負荷的範圍。	0	1	2	3	4	5	1	2	3	4
3. 能協助我辦理行政核銷事宜。	0	1	2	3	4	5	1	2	3	4
4. 若專業間工作理念不合，會協助我協調和因應。	0	1	2	3	4	5	1	2	3	4
5. 引導我運用理論與技術，以評量案主的問題與需求。	0	1	2	3	4	5	1	2	3	4
6. 協助我專業自我成長(如：提供我受訓之機會)。	0	1	2	3	4	5	1	2	3	4
7. 協助我學習與解決工作上的問題。	0	1	2	3	4	5	1	2	3	4
8. 與我共同探討工作上所遇到的價值矛盾/倫理兩難問題。	0	1	2	3	4	5	1	2	3	4
9. 在工作中遇到困難，能給予我情緒上的支持。	0	1	2	3	4	5	1	2	3	4
10. 與我分享討論工作中的挫折或成功經驗。	0	1	2	3	4	5	1	2	3	4

題目	無支持需求	有支持需求								
		被支持程度					主要督導支持來源			
		未提供支持	間接的支持	有限的支持	廣泛的支持	全面的支持	內部督導	外部督導	行政主管	同儕督導
11. 運用各種不同激勵方式，來增強我工作上的自信心。	0	1	2	3	4	5	1	2	3	4
12. 在我工作達成時，會給予讚許和認可。	0	1	2	3	4	5	1	2	3	4
13. 能協助我面對壓力，以減低工作倦怠感。	0	1	2	3	4	5	1	2	3	4
14. 在服務過程中，當我有需要協助時，能立即給予我專業的協助或建議。	0	1	2	3	4	5	1	2	3	4

15. 請依實際現況選擇您工作單位現有的督導人員配置、主要擔任角色及工作上互動頻率：（可複選）

單位內督導人員	主要擔任角色	工作上的互動頻率 (電話、mail、通訊軟體、面對面)
☐ 內部督導	☐ 行政督導 ☐ 專業督導 ☐ 兩者兼具	☐ ≤1次/週 ☐ 1~3次/週 ☐ 3次以上/週
☐ 外部督導	☐ 行政督導 ☐ 專業督導 ☐ 兩者兼具	☐ ≤1次/週 ☐ 1~3次/週 ☐ 3次以上/週
☐ 行政主管	☐ 行政督導 ☐ 專業督導 ☐ 兩者兼具	☐ ≤1次/週 ☐ 1~3次/週 ☐ 3次以上/週
☐ 同儕督導	☐ 行政督導 ☐ 專業督導 ☐ 兩者兼具	☐ ≤1次/週 ☐ 1~3次/週 ☐ 3次以上/週

第四部分：行政面向的支持需求

說明：

下列題目是要了解職管員行政面向的支持需求、被支持程度及主要支持來源。填答方式說明如下：

1. 該題若圈選數字 0-「無支持需求」，則不需填答其他選項，請繼續往下一題作答。
2. 被支持程度：此為您對於職管行政面向相關需求被支持的程度。請依照您的實際狀況，在數字 1、2、3、4、5 圈選出最適合的描述。
3. 支持來源：此為職管員行政面向相關需求的支持來源。請依照您的實際狀況，在數字 1、2、3、4 圈選出最適合的描述。

題目	無支持需求	有支持需求								
		被支持程度					主要督導支持來源			
		未提供支持	間接的支持	有限的支持	廣泛的支持	全面的支持	內部督導	外部督導	行政主管	同儕督導
1. 單位組織對於專業支持度高，有利我的服務品質。	0	1	2	3	4	5	1	2	3	4
2. 單位組織能提供一套標準化的工作方法以供我參考學習。	0	1	2	3	4	5	1	2	3	4
3. 同事間互相支持、共同學習成長，工作氛圍快樂融洽，使人工作有熱忱。	0	1	2	3	4	5	1	2	3	4
4. 單位重視提出的倡議意見且能運用資源發展合適的方案	0	1	2	3	4	5	1	2	3	4
5. 單位定期有專業人員間的討論活動(如:讀書會、個案研討)，互相激盪並交換意見。	0	1	2	3	4	5	1	2	3	4
6. 在我負責的轄區交通資源便利，利於進行個案服務。	0	1	2	3	4	5	1	2	3	4
7. 在我負責的轄區有多元的職業重建資源(如：生涯個別諮商、職前團體方案…等)，有助於提供個案服務。	0	1	2	3	4	5	1	2	3	4
8. 在我負責的轄區有職業重建以外的資源(如：社區居住、社區復健中心…)，以利進行個案服務。	0	1	2	3	4	5	1	2	3	4
題目	無	有支持需求								

	支持需求	被支持程度					主要督導支持來源			
		未提供支持	間接的支持	有限的支持	廣泛的支持	全面的支持	內部督導	外部督導	行政主管	同儕督導
9. 單位有合適的晤談空間供我服務個案使用。	0	1	2	3	4	5	1	2	3	4
10. 單位能提供一套公平合理的獎勵考核制度(如：升遷、激勵獎金)	0	1	2	3	4	5	1	2	3	4
11. 在接受主管機關評鑑考核時，評鑑委員能有清楚一致的考核標準。	0	1	2	3	4	5	1	2	3	4
12. 評鑑時考量各縣市資源狀況訂定合適的績效指標。	0	1	2	3	4	5	1	2	3	4
13. 職管的服務成效應反映服務之品質，並作為考核重要之指標。	0	1	2	3	4	5	1	2	3	4
14. 職管員的服務案量應依據縣市狀況訂定不同的標準。	0	1	2	3	4	5	1	2	3	4

附錄二

桃竹苗區職業重建個案管理員支持需求調查問卷(正式)

桃竹苗區的各位職業重建個案管理員 您好：

這是一份學術性的調查問卷，目的在瞭解桃竹苗區職業重建個案管理員 的支持需求與督導機制，和支持需求被支持的程度及其支持來源。本問卷不記名，填答內容不對外公開，所有資料僅供研究分析使用，請放心填寫。

由衷感謝您熱心的協助。 敬祝 平安順心

桃竹苗區身心障礙者職業重建服務資源中心
全體工作人員 敬上

第一部分：職管員基本資料

題 項
1. 性別： ☐ 男 ☐ 女
2. 年齡： ☐ 30歲以下 ☐ 31-40歲 ☐ 41-50歲 ☐ 51歲以上
3. 最高教育程度： ☐ 專科 ☐ 大學 ☐ 研究所以上
4. 請問您擁有的學歷背景(可複選)： ☐ 復健諮商 ☐ 社會工作 ☐ 職能治療 ☐ 物理治療 ☐ 特殊教育 ☐ 心理或輔導 ☐ 勞工關係 ☐ 人力資源 ☐ 其他(請填寫)：_____
5. 請問您擁有的相關證照(可複選)： ☐ 社會工作師 ☐ 職能治療師 ☐ 物理治療師 ☐ 心理師(臨床/諮商) ☐ 特殊教育教師證書 ☐ 就業服務乙級技術士證書 ☐ 其他(請填寫)：_____
6. 請問您擔任職管員的累計年資：____年____月
7. 除了職管員之外，您還曾從事身障服務相關工作的年資(可複選)： ☐ 曾任就業服務員(含一般、庇護、穩就後等就服員)____年____月 ☐ 曾任職業輔導評量員____年____月 ☐ 曾任成人個案管理員____年____月 ☐ 曾任督導職務，共累計____年____月 ☐ 曾任其他身障服務相關人員(請填寫職稱與年資)：_____ 共累計____年____月
8. 您目前工作的縣市為： ☐ 桃園市 ☐ 新竹縣 ☐ 新竹市 ☐ 苗栗縣
9. 您目前工作單位的性質為： ☐ 縣市政府自辦 ☐ 縣市政府委辦

第二部分：督導的角色與互動頻率

請依實際現況選擇您工作單位現有的督導人員配置、主要擔任角色及工作上有實質提供互動頻率：(「互動」係指「非關行政聯繫」之討論或交流等實質協助)

單位督導人員 (可複選)	主要擔任角色	工作上的互動頻率	
		面對面	其他(請填寫次數) (電話、mail、通訊軟體)
☐ 行政主管 單位內之職務為行政主管，或有兼任督導職務者，皆屬之。	☐ 行政督導 ☐ 專業督導 ☐ 兩者兼具	☐ 0~1次/月 ☐ 2~3次/月 ☐ 4次(含)以上/月	
☐ 內部督導 單位內直接提供督導職務之兼任或專任者。	☐ 行政督導 ☐ 專業督導 ☐ 兩者兼具	☐ 0~1次/月 ☐ 2~3次/月 ☐ 4次(含)以上/月	
☐ 外部督導 由單位聘任擔任督導之專家學者或實務工作者。	☐ 行政督導 ☐ 專業督導 ☐ 兩者兼具	☐ 0~1次/月 ☐ 2~3次/月 ☐ 4次(含)以上/月	
☐ 同儕督導 由單位內部資深職管員或其他職重專業人員擔任。	☐ 行政督導 ☐ 專業督導 ☐ 兩者兼具	☐ 0~1次/月 ☐ 2~3次/月 ☐ 4次(含)以上/月	

第三部分：教育面向的支持需求

說明：

教育面向係指提供即時的回應與協助，自我檢視及反省，以及教導新知識，協助專業成長等。

下列題目欲了解職管員教育面向相關支持需求的被支持程度、督導支持來源，以及對於被支持程度是否滿意。填答方式說明如下：

1. **被支持程度**：此為您對於職管教育面向相關需求被支持的程度。請依照您的實際狀況，在數字 0、1、2、3、4、5 圈選出最適合的描述。
2. **督導支持來源**：請針對題項內容選出主要及次要提供支持或協助您的督導人員。請依照您的實際狀況，在 4 種督導支持來源欄位中，「主要」支持來源請填「1」，若有「次要」支持來源請填 2，至多填兩種支持來源。（※此項人員的定義請參閱第二部分之說明）。
3. **對於被支持程度是否滿意**：對於已圈選的「被支持程度」感到滿意，請圈選「是」；不滿意則圈選「否」。

題目 (督導能教導我…)	支持需求										
	被支持程度						督導支持來源 (主要來源請填 1；若有次要來源請填 2)				對於被支持程度是否感到滿意？
	無支持需求	非常不支持	不支持	普通	支持	非常支持	行政主管	內部督導	外部督導	同儕督導	
1. 妥善保管個案資料。	0	1	2	3	4	5					是 否
2. 適時更新個案紀錄。	0	1	2	3	4	5					是 否
3. 有效掌握開案量與結案量。	0	1	2	3	4	5					是 否
4. 依職業重建計畫進行個案追蹤。	0	1	2	3	4	5					是 否
5. 定期盤點與彙整個案需求	0	1	2	3	4	5					是 否
6. 妥善運用時間進行個案量管理。	0	1	2	3	4	5					是 否
7. 運用職評工具評估個案功能表現。	0	1	2	3	4	5					是 否
8. 運用社區生活場所或工作場所現有資源對個案進行情境評量。	0	1	2	3	4	5					是 否

題目 (督導能教導我…)	支持需求											對於被支持程度是否感到滿意？	
	被支持程度						督導支持來源 (主要來源請填1；若有次要來源請填2)						
	無支持需求	非常不支持	不支持	普通	支持	非常支持	行政主管	內部督導	外部督導	同儕督導			
9. 透過行為觀察瞭解個案工作人格特質。	0	1	2	3	4	5					是	否	
10. 評估分析個案就業優弱勢與所需之支持系統。	0	1	2	3	4	5					是	否	
11. 與個案成為夥伴關係，使個案能充分參與服務過程。	0	1	2	3	4	5					是	否	
12. 運用晤談技巧(如：同理心、澄清、反應…)與個案建立關係。	0	1	2	3	4	5					是	否	
13. 在服務中無條件接納個案，以建立信任關係。	0	1	2	3	4	5					是	否	
14. 透過晤談技巧，引導個案說出職業重建之目標。	0	1	2	3	4	5					是	否	
15. 重視個案生涯/職涯發展，並與個案共同討論生涯/職涯規劃。	0	1	2	3	4	5					是	否	
16. 運用職涯輔導知能協助個案進行各職類與就業市場之探索。	0	1	2	3	4	5					是	否	
17. 如何透過討論讓個案明瞭合適其能力的工作機會。	0	1	2	3	4	5					是	否	
18. 如何提供個案正向支持力量，解決在就業歷程中遇到的困擾。	0	1	2	3	4	5					是	否	
19. 運用心理及生涯發展理論發展輔導個案之策略。	0	1	2	3	4	5					是	否	
20. 當有資源候缺時，倡導開發新的服務資源方案，以服務個案。	0	1	2	3	4	5					是	否	
21. 站在個案立場，為個案(向雇主、專業人員、或主管機關)爭取權益。	0	1	2	3	4	5					是	否	

題目 (督導能教導我…)	支持需求											對於被支持程度是否感到滿意?	
	被支持程度						督導支持來源 (主要來源請填1;若有次要來源請填2)						
	無支持需求	非常不支持	不支持	普通	支持	非常支持	行政主管	內部督導	外部督導	同儕督導			
22. 掌握各式資源服務方案(包含正式、非正式),協助個案連結運用。	0	1	2	3	4	5					是	否	
23. 當個案有多重需求,協調跨單位共同提供服務。	0	1	2	3	4	5					是	否	
24. 在服務過程中與其他專業人員建立信任的合作關係,促進有效能的服務。	0	1	2	3	4	5					是	否	
25. 當評估結果與其他專業人員(如:就服員、職評員)不同時,要主動與專業人員溝通,拉近彼此之間的落差。	0	1	2	3	4	5					是	否	
26. 當個案工作期待與案家人不同時,協助個案與家人間取得共識。	0	1	2	3	4	5					是	否	
27. 以文字(如:300字)表達對個案整體狀況的了解,以及對個案處遇方向的想法。	0	1	2	3	4	5					是	否	
28. 新制職管表單之意涵,以利服務計畫之撰寫。	0	1	2	3	4	5					是	否	
29. 將個案之想法與期待以文字清楚呈現並形成職重計畫表,如:本次職業重建計畫目標、執行目標、執行方式等。	0	1	2	3	4	5					是	否	

第四部分：支持面向的支持需求

說明：

支持面向係指提供關懷與支持、心理和人際關係支持，提升自我價值和對專業認同等。

下列題目欲了解職管員支持面向相關支持需求的被支持程度、督導支持來源，以及對於被支持程度是否滿意。填答方式說明如下：

1. **被支持程度**：此為您對於職管支持面向相關需求被支持的程度。請依照您的實際狀況，在數字 0、1、2、3、4、5 圈選出最適合的描述。
2. **督導支持來源**：請針對題項內容選出主要及次要提供支持或協助您的督導人員。請依照您的實際狀況，在 4 種督導支持來源欄位中，「主要」支持來源請填「1」，若有「次要」支持來源請填 2，至多填兩種支持來源。（※此項人員的定義請參閱第二部分之說明）。
3. **對於被支持程度是否滿意**：對於已圈選的「被支持程度」感到滿意，請圈選「是」；不滿意則圈選「否」。

題目 (督導能…)	支持需求										
	被支持程度						督導支持來源 (主要來源請填 1；若有次要來源請填 2)				對於被支持程度是否感到滿意？
	無支持需求	非常不支持	不支持	普通	支持	非常支持	行政主管	內部督導	外部督導	同儕督導	
1. 協助檢閱我的工作紀錄表單(如：OC、評估表、職重計畫表)，以利我進行個案服務。	0	1	2	3	4	5					是 否
2. 協調分配案量，使案量在我可負荷的範圍。	0	1	2	3	4	5					是 否
3. 協助我辦理行政核銷事宜。	0	1	2	3	4	5					是 否
4. 在專業間工作理念不合時，協助我協調和因應。	0	1	2	3	4	5					是 否
5. 引導我運用理論與技術，以評量案主的問題與需求。	0	1	2	3	4	5					是 否
6. 協助我專業自我成長(如：提供我受訓之機會)。	0	1	2	3	4	5					是 否
7. 協助我學習與解決工作上的問題。	0	1	2	3	4	5					是 否

題目 (督導能…)	支持需求											
	被支持程度						督導支持來源 (主要來源請填1；若有次要來源請填2)				對於被支持程度是否感到滿意？	
	無支持需求	非常不支持	不支持	普通	支持	非常支持	行政主管	內部督導	外部督導	同儕督導		
8. 與我共同探討工作上所遇到的價值矛盾/倫理兩難問題。	0	1	2	3	4	5					是	否
9. 在工作中遇到困難時，給予我情緒上的支持。	0	1	2	3	4	5					是	否
10. 與我分享討論工作中的挫折或成功經驗。	0	1	2	3	4	5					是	否
11. 運用各種不同激勵方式，來增強我工作上的自信心。	0	1	2	3	4	5					是	否
12. 在我工作達成時，給予讚許和認可。	0	1	2	3	4	5					是	否
13. 協助我面對壓力，以減低工作倦怠感。	0	1	2	3	4	5					是	否
14. 在服務過程中，當我有需要協助時，立即給予我專業的協助或建議。	0	1	2	3	4	5					是	否

第五部分：行政面向的支持需求

說明：

行政面向係指提供工作監督、工作授權與計畫、協調與溝通、檢討與評鑑、工作指派與分配等。

下列題目欲了解職管員行政面向相關支持需求的被支持程度、對於被支持程度是否滿意，以及督導是否提供協調。填答方式說明如下：

1. **被支持程度**：此為您對於職管行政面向相關需求被支持的程度。請依照您的實際狀況，在數字 0、1、2、3、4、5 圈選出最適合的描述。
2. **對於被支持程度是否滿意**：對於已圈選的「被支持程度」感到滿意，請圈選「是」；不滿意則圈選「否」。
3. **督導是否提供協調**：督導有協助向單位反映、溝通或協調等，請圈選「是」；反之則圈選「否」。

題目	支持需求									
	被支持程度						對於被支持程度是否感到滿意？		督導是否提供協調？	
	無支持需求	非常不支持	不支持	普通	支持	非常支持				
1. 單位組織對於專業支持度高，有利我的服務品質。	0	1	2	3	4	5	是	否	是	否
2. 單位組織能提供一套標準化的工作方法以供我參考學習。	0	1	2	3	4	5	是	否	是	否
3. 同事間互相支持、共同學習成長，工作氛圍快樂融洽，使人工作有熱忱。	0	1	2	3	4	5	是	否	是	否
4. 單位重視提出的倡議意見且能運用資源發展合適的方案	0	1	2	3	4	5	是	否	是	否
5. 單位定期有專業人員間的討論活動(如:讀書會、個案研討)，互相激盪並交換意見。	0	1	2	3	4	5	是	否	是	否
6. 在我負責的轄區交通資源便利，利於進行個案服務。	0	1	2	3	4	5	是	否	是	否
7. 在我負責的轄區有多元的職業重建資源(如：生涯個別諮商、職前團體方案…等)，有助於提供個案服務。	0	1	2	3	4	5	是	否	是	否
8. 在我負責的轄區有職業重建以外的資源(如：社區居住、社區復健中心…)，以利進行個案服務。	0	1	2	3	4	5	是	否	是	否

題目	支持需求									
	被支持程度						對於被支持程度是否感到滿意？		督導是否提供協調？	
	無支持需求	非常不支持	不支持	普通	支持	非常支持				
9. 單位有合適的晤談空間供我服務個案使用。	0	1	2	3	4	5	是	否	是	否
10. 單位能提供一套公平合理的獎勵考核制度(如：升遷、激勵獎金)	0	1	2	3	4	5	是	否	是	否
11. 職管的服務成效應反映服務之品質，並作為考核重要之指標。	0	1	2	3	4	5	是	否	是	否

附錄三

職管員焦點團體

1. 在教育功能、支持功能和行政功能的各面向中，當督導已提供協調或支持，但仍無法滿足您的需求時，您現行的因應方式為何，或是您認為督導可再提供何種協助。
2. 不同專業背景和年資之職管員，您認為對督導需求的差異為何？
3. 職管員應有的功能角色包括諮商者、管理者、協調整合者和倡導者，您對職管員扮演這四大角色的看法為何？衍生的支持需求有哪些？
4. 現行督導機制對您的幫助有哪些。
5. 對現行的督導頻率、方式與內容，您的看法是什麼。
6. 您認為現行督導機制的問題與困境有哪些，對現行督導機制的建議為何？
7. 您對來自與自身相同或相異專業背景的督導，所提供的支持其感受、效益或差異為何？
8. 行政主管、內部督導、外部督導和同儕督導四者之角色與功能可能重疊或互補，您認為這四者可以如何共同協助職管員，提升支持程度？
9. 您認為理想的督導機制為何？建置此一理想職管督導機制的可行性或困難之處是什麼？
10. 年資「1 年以上，未滿 3 年」或部分專業背景的職管員在各面向中較容易感到「未受到支持」或「不滿意」，您認為原因為何？調整督導機制能否改善？或有其他改善策略？
11. 職管員雖感受到「支持」或「非常支持」，但仍感到「不滿意」，您認為原因為何？調整督導機制能否改善？或有其他改善策略？
12. 職管員對行政支持面向中的督導支持（提供協調或未提供協調）較易感到不滿意，您認為原因為何？調整督導機制能否改善？或其他改善策略？
13. 極少數職管員在部分面向中表示無支持來源；或雖受到支持，但仍然不滿意。您認為可能的原因有哪些？與督導機制相關性為何？可以如何調整？
14. 同縣市職管員所感受到的支持程度和滿意感受有明顯的差異，您認為原因為何？調整督導機制能否改善？
15. 職管員於各面向所感受到的「被支持程度」多介於「普通」（3 分），未達「支持」（4 分），您的看法為何？可以如何提升？

督導焦點團體題綱

議題一：探討與瞭解桃竹苗4縣市職業重建個案管理員的支持需求。

1. 職管員應有的功能角色包括諮商者、管理者、協調整合者和倡導者，您這四大角色的看法為何？衍生的支持需求有哪些？
2. 不同專業背景和年資之職管員，您認為對督導需求的差異為何？
3. 在督導的教育功能、支持功能和行政功能的各面向中，當您已提供協調或支持，但仍無法滿足職管員的需求時，您認為還可以提供什麼協助？

議題二：探討與瞭解桃竹苗4縣市職業重建個案管理督導機制運作的現況。

1. 當督導對象是與自身相同或相異專業背景的職管員，督導效益會否產生差異？您的感受為何？
2. 現行的督導機制的頻率、方式與內容，您認為對職管員的助益為何？對於現行督導機制的問題與困境又有哪些建議？
3. 您認為理想的督導機制為何？建置此一理想職管督導機制的可行性或困難之處是什麼？

議題三：探討與瞭解桃竹苗4縣市職業重建個案管理員對現行督導機制支持程度之看法。

1. 行政主管、內部督導、外部督導和同儕督導四者之角色與功能可能重疊或互補，您認為這四者可以如何共同協助職管員，提升支持程度？
2. 職管員對督導功能三大功能雖感受到「支持」或「非常支持」，但仍感到「不滿意」，您認為原因為何？調整督導機制能否改善？或其他改善策略？
3. 職管員對行政支持面向中的督導支持（提供協調或未提供協調）較易感到不滿意，您認為原因為何？調整督導機制能否改善？或其他改善策略？
4. 極少數職管員在部分面向中表示無支持來源，或雖受到支持，但仍然不滿意。您認為可能的原因有哪些？與督導機制相關性為何？可以如何調整？

行政主管(個別訪談)

1. 職管員應有的功能角色包括諮商者、管理者、協調整合者和倡導者，您對這四大角色的看法為何？可能衍生的支持需求有哪些？
2. 現行督導機制的頻率、方式與內容，您認為對職管員的助益為何？有何問題與困境？又有哪些建議？
3. 行政主管因權責所需，但提供立即的行政支持（如：審核個案服務計畫、記錄等）或有效的服務策略有困難，您認為原因有哪些？可能的改善方式為何？
4. 行政主管、內部督導、外部督導和同儕督導四者之角色與功能可能重疊或互補，您認為這四者可以如何共同協助職管員，提升支持程度？
5. 在教育功能、支持功能和行政功能各面向中，當督導「已提供」協調或支持，但仍無法滿足職管員的需求時，您認為還可以提供什麼協助？
6. 職管員在行政面向的支持需求中，對於督導在單位組織中「不論」是否提供協調，仍容易感到「不滿意」，您認為原因為何？調整督導機制能否改善？或其他改善策略？
7. 極少數職管員在部分面向中表示「無支持來源」；或者「雖受到支持，但仍然不滿意」。您認為可能的原因有哪些？與督導機制相關性為何？可以如何調整？
8. 您認為理想的督導機制為何？而建置此一理想職管督導機制的可行性或困難之處是什麼？

附錄四

勞動部勞動力發展署桃竹苗分署委託社團法人臺灣職能治療學會辦理
桃竹苗區身心障礙者職業重建服務資源中心

受訪者同意書

一、研究主題：督導機制與受督者支持需求之探討-以職業重建個案管理員為例
二、執行單位：桃竹苗區身心障礙者職業重建服務資源中心
三、研究基本資料 計畫主持人：呂淑貞 老師 電話：03-3470312 協同主持人：吳慧菁 老師 電話：03-3470312 團隊成員：黃雅杏、黃品豪、朱銘慧、陳志豪、竺昱蟬 電話：03-3470312
四、簡介： 您好，我們是桃竹苗區身心障礙者職業重建服務資源中心的職重專員，中心主要是在協助轄區內各縣市政府有關身心障礙者職業重建服務，及相關政策之推動與服務落實，並提昇職業重建專業服務人員之效能與專業品質。 您所參與的是本研究的探索性訪談，在本研究正式開始前，研究人員會向您說明這份受訪者同意書的內容，請您再次徹底閱讀這份受訪者同意書，並且問清楚任何問題，謝謝。
五、研究目的： 本研究係以分析質性資料為主，量性資料為輔，採混合研究方式進行研究，透過多元的方式，包括問卷調查、焦點團體和深度訪談，收集職業重建個案管理員、職管督導、行政主管以及專業學者等意見，以了解職業重建個案管理員的需求、支持程度，以及對督導制度運作等之狀況，並瞭解實務層面的問題與困難。
六、研究方法與程序說明： 採用深度訪談的方式，每次訪談時間約為 90~120 分鐘，訪談次數約為 1~3 次。每次訪談過程會全程錄音，以確實留存您所提供的寶貴資訊，並由桃竹苗區身心障礙者職業重建服務資源中心進行保管兩年，此資料保證僅使用於本研究中，並且在研究結果中會以匿名方式呈現，以保障您的個人隱私。
七、注意事項(包含可能的副作用、危險及處理方式) 本研究僅透過訪談方式來收集研究所需之資料，未使用任何的檢測，除過程中或許會產生些許心理因素之壓力外，並無其他已知預期之風險。
八、預期研究效果： 1、瞭解桃竹苗 4 縣市職業重建個案管理員的需求、支持程度，以及督導制度運作等之狀況，及實務層面的問題與困難。 2、針對職業重建個案管理服務督導機制之困難與問題提出建議。

十、緊急狀況之處理：

受試過程中，若您感到任何的不適，將立即中止，並提供必要之協助。您有任何問題也可隨時聯絡本計畫負責人員(姓名：呂淑貞主持人、部門：桃竹苗區身心障礙者職業重建服務資源中心、電話：03-3470312、0987556116)

十一、受訪者權益及隱私權

1. 本計畫執行機構將維護受訪者在試驗過程中應得之權益。
2. 受訪者於試驗過程中無須提出任何理由可隨時撤回同意，退出試驗，且不會引起任何不愉快或影響其受訪者應有的權益。
3. 對於您所提供的相關資料，研究人員將持保密的態度，小心維護您的隱私，不會將資料外流。如果發表研究結果，您的身分仍將保密。

十二、聲明：

本研究內容及同意書已經_____完整口頭告知及說明，受訪者本人已充分瞭解並同意，本同意書一式二份，已將受訪同意書之副本交給受訪者。

本茲同意參與此研究，並享有以上提及之權益保護

A. 受訪者：_____（簽名） 日期：_____年_____月_____日

B. 訪員：_____（簽名） 日期：_____年_____月_____日

C. 研究主持人：_____（簽名） 日期：_____年_____月_____日