

勞動部勞動力發展署高屏澎東分署委託辦理

106 年度高屏澎東區身心障礙者職業重建服務資源中心

(107 年後續擴充)

主題探討期末審查後修正報告

**目標導向的督導模式：
以支持性就業服務員為例**

計畫 主持人：吳明宜 助理教授

計畫共同主持人：徐淑婷 助理教授

聯絡電話：07-7172930-2311

國立高雄師範大學

802 高雄市和平一路 116 號

中華民國 108 年 2 月 18 日

目標導向的督導模式：以支持性就業服務員為例

摘要

本主題探討之研究目的有二：一為探究支持性就業服務員與其督導對於就業員專業能力與實際督導內容之共識程度；二為探討經目標導向輔導協助擬定督導契約後，支持性就業服務員和其督導的督導內容規劃與效益，並提供實務具體建議。

本主題探討之研究方法如下述。**研究一**採用自編的『支持性就業服務員專業督導現況與工作同盟調查問卷』進行普查，以了解高屏澎東區四縣市 45 位支持性就業員的專業督導內容與督導模式，回收率為 100%；並請 10 位支持性就業服務員督導分別針對其所督導的每位支持性就業服務員填寫相對應的督導內容問卷，有效樣本數亦為 45 份，回收率為 100%。並蒐集高屏澎東區 107 年度 1 至 9 月全體支持性就業員的督導會議紀錄，且研究團隊隨機以觀察者角色參與每位支持性就業員的督導會議 2 次同時填寫『督導會議觀察紀錄表』，以了解其實際督導內容與時數的規劃。

研究二採用行動研究法，從 107 年度高屏澎東區的支持性就業員中招募 6 位就業員（3 位新手、3 位資深）與其督導作為研究參與者，在一日行前工作會議中協助支持性就業員和其專業督導共同擬定並簽屬『支持性就業服務督導契約書』。行動研究進行 6 個月，研究團隊每月定期晤談 3 位專業督導，以了解其該月份進行目標導向督導模式的狀況，並蒐集 9 位研究參與者的『反思紀錄單』回饋紀錄、研究團隊參與的『督導會議觀察紀錄表』、督導會議紀錄與個案服務紀錄，以了解是否確實依契約執行督導和督導效益評估。追蹤 6 個月後，再邀請參與的 6 位就業員進行個別訪談，和督導進行焦點團體，並比對於第 1、3、6 個月底填寫『工作同盟調查問卷』，來了解支持性就業員與專業督導間的工作同盟，以及自覺參與目標導向督導模式的效益，以檢視目標導向督導模式的效益。

本主題探討之研究結果如下述。針對就服員所接受的專業督導協助，**研究一**比對就服員的督導內容自評與督導的判斷，發現二者在大多數的督導內容判斷一致，惟在強化穩定就業輔導、提升專業知能和協助情緒支持等三項有顯著差異；督導自認有提供該項內容給支持性就服員督導的比率比就服員自覺有接受到該項內容的比率多出許多。主要採用的督導方式依序為諮詢服務、個別督導與團體督導，但支持性就服員覺得他們所接受到的督導方式與督導的覺知不太一致。支持性就服員與督導的工作同盟總分和各量表的單題平均數得分均大於 4 分，顯示就服員與督導所覺知到的工作同盟關係傾向於正向。督導與就服員對於督導內容有相當共識，共識程度介於 60-91%間；而對於協助程度的共識程度較低，有大差異的比例介於 23-40%間。蒐集高屏澎東區全體支持性就服員於 107 年 1 月至 9 月的督導會議紀錄來進行文本分析，共計回收 318 份督導會議紀錄。分析發現督導最常討論發展職業重建計畫（151 次，47.5%），其次為行政事項處理（125 次，39.3%），再次為強化穩定就業輔導-輔導策略討論（118 次，37.1%）。其中，「強化穩定就業輔導」的督導內容在支持性就服員的問卷調查與督導會議紀錄分析結果呈現不一致的狀況。

研究二行動研究結果發現 6 位就服員經過 6 個月的督導目標執行皆表示可獨立執行並達成，但對督導仍有不同程度的需求，且不限於資深或新手；督導方式有些僅需要知會督導，有些需要督導提供諮詢，有些則需要督導陪同。6 位就服員經由具體的督導目標設定及按月追蹤執行狀況，皆可達到目標，且目標越具體，達成的成效越顯著；3 次受督者工作同盟問卷分數大致上差異不大，且督導關係大多朝正向發展，有差異的部分經由個別訪談皆因有事件發生，可見本工具具有一定鑑別性。受督者因與督導的信任關係不同，對與督導觀點不同的處理有所不同，信任關係越深，則較願意溝通。且與觀點不同的事項內容有關，與就服工作相關則較願意表達，與自身福利或非就服相關的議題，則較難開誠佈公的討論與溝通。督導則表示擬訂督導目標後，會以就服員的各項目標透過諮詢、個別督導、團體督導等方式做檢核與修正，有督導建議能夠以 3 個月為時間點，重新

審視是否需要修正督導目標，在目前督導執行上所遭遇的困難中表示，現行法規一個月只補助督導費 2 次，無法符合就服員實際的督導需求。

在建議部分，政策方面建議將此以目標導向的督導模式推廣於新手就服員，並將目標導向督導契約及理念納入現行就業服務員身心障礙者就業服務相關專業訓練 36 小時課程及督導繼續教育專業課程時數，並對補助督導費用及次數建議可因應就服員工作年資有彈性調整及運用空間。實務方面則建議運用本研究的督導機制於督導實務中，並依據新進及資深就服員的需求有不同的督導方式及督導頻率；在擬定督導契約時建議盡可能採用具體、有步驟的進行方式，讓督導在提供就服員的專業督導上有所依循；並建議機構應建立資深就服員有系統的培訓計畫，以穩固專業人力與職業重建服務經驗傳承。

關鍵字：支持性就業服務、專業督導、督導契約、工作同盟

目標導向的督導模式：以支持性就業服務員為例

目 錄

第一章 緒論.....	1
第一節 研究背景.....	1
第二節 研究目的與待答問題.....	2
第三節 名詞釋義.....	3
第二章 文獻探討.....	5
第一節 國內外支持性就業服務員的職務功能.....	5
第二節 適合職業重建的督導模式.....	12
第三節 督導的特質與所需知能及督導歷程.....	17
第四節 督導關係的建立、工作同盟與督導效益的評量.....	21
第三章 研究方法與步驟.....	25
第一節 研究設計與研究參與者.....	25
第二節 研究工具.....	31
第三節 資料處理與分析.....	34
第四章 研究結果與討論.....	35
第一節 身心障礙者支持性就業服務員的專業督導現況.....	35
第二節 行動研究歷程發現.....	49
第三節 行動研究成效檢核.....	89
第四節 執行歷程回顧：就服員訪談與督導焦點團體分析.....	105
第五章 結論與建議.....	117
第一節 結論.....	117
第二節 建議.....	122
參考文獻.....	127
附件一 研究參與同意書.....	133

附件二.1 支持性就服員專業督導現況與工作同盟調查問卷(就服員版).	134
附件二.2 支持性就服員專業督導現況與工作同盟調查問卷(督導版)....	140
附件二.3 各版本工作同盟量表對照表.....	146
附件三 支持性就業服務督導契約書.....	153
附件四.1 受督導反思紀錄單.....	157
附件四.2 督導者反思紀錄單.....	158
附件五 督導會議紀錄觀察表.....	159
附件六 訪談大綱.....	160
附錄一：主題探討專家諮詢會議紀錄.....	161
第 1 次主題探討專家諮詢會議紀錄.....	162
第 2 次主題探討專家諮詢會議紀錄.....	166
第 3 次主題探討專家諮詢會議紀錄.....	170
附錄二：3 個支持性就業服務單位的專業督導執行紀錄表單.....	183
一、A 單位表單（支持性就業服務督導契約書、反思紀錄表、 督導會議觀察紀錄表、督導訪談大綱）.....	184
二、B 單位表單（支持性就業服務督導契約書、反思紀錄表、 督導會議觀察紀錄表、督導訪談大綱）.....	273
三、C 單位表單（支持性就業服務督導契約書、反思紀錄表、 督導會議觀察紀錄表、督導訪談大綱）.....	383
附錄三：3 個支持性就業服務單位的執行歷程回顧問卷.....	475

表 次

表 2-1	CRCC 規範之復健諮商師臨床督導的資格要求	13
表 3-1	行動研究對象的基本資料	27
表 3-2	一日行前工作會議的議程	27
表 3-3	主題探討之步驟與期程	30
表 3-4	工作同盟調查問卷之題目修正對照表	32
表 3-5	工作同盟調查問卷之計分表	32
表 4-1-1	就服員的人口學統計表	36
表 4-1-2	督導的人口學統計表	37
表 4-1-3	身心障礙者支持性就服員專業督導內容	39
表 4-1-4	專業督導協助程度統計表	40
表 4-1-5	支持性就服員督導方式現況統計表	42
表 4-1-6	就服員與督導工作同盟關係現況表	43
表 4-1-7	督導需求一致性與督導協助程度差異表	44
表 4-1-8	支持性就業服務單位的督導會議督導方式	46
表 4-1-9	支持性就業服務單位的督導會議內容	47
表 4-2-1-1	A 單位行動研究介入三期的督導會議辦理情形	52
表 4-2-1-2	新手就服員 A1 與督導 AS 專業督導現況	53
表 4-2-1-3	新手就服員 A1 督導目標擬定狀況	54
表 4-2-1-4	資深就服員 A2 與督導 AS 專業督導現況	58
表 4-2-1-5	資深就服員 A2 督導目標擬定狀況	59
表 4-2-2-1	B 單位行動研究介入三期的督導會議辦理情形	64
表 4-2-2-2	新手就服員 B1 與督導 BS 專業督導現況	66
表 4-2-2-3	新手就服員 B1 督導目標擬定狀況	67
表 4-2-2-4	資深就服員 B2 與督導 BS 專業督導現況	71

表 4-2-2-5	資深就服員 B2 督導目標擬定狀況	72
表 4-2-3-1	C 單位行動研究介入三期的督導會議辦理情形	78
表 4-2-3-2	新手就服員 C1 與督導 CS 專業督導現況	79
表 4-2-3-3	新手就服員 C1 督導目標擬定狀況	80
表 4-2-3-4	資深就服員 C2 與督導 CS 專業督導現況	84
表 4-2-3-5	資深就服員 C2 督導目標擬定狀況	85
表 4-3-1	新手就服員 A1 督導目標歷程檢核狀況	90
表 4-3-2	資深就服員 A2 督導目標歷程檢核狀況	93
表 4-3-3	新手就服員 B1 督導目標歷程檢核狀況	95
表 4-3-4	資深就服員 B2 督導目標歷程檢核狀況	98
表 4-3-5	新手就服員 C1 督導目標歷程檢核狀況	101
表 4-3-6	資深就服員 C2 督導目標歷程檢核狀況	103

圖 次

圖 3-1	研究實施流程圖（一）	26
圖 3-2	研究實施流程圖（二）	29

目標導向的督導模式：以支持性就業服務員為例

第一章 緒論

第一節 研究背景

支持性就業服務自民國 83 年起開始推動，至今已有二十餘年，是職業重建服務中發展最久的專業。然隨著職業重建服務系統的發展和專業人員角色功能的演變，支持性就業服務員由早期兼具工作訓練、就業開發、適應輔導、個案管理、職業評估、以及追蹤輔導等多重角色，在職業重建服務窗口成立後，因為由職管員承擔生涯轉銜與個案管理的角色、由職評員承擔職業評估的角色，故逐漸聚焦於職業開發媒合與職場適應輔導的角色。相較於職管員和職評員，就服員的從業資格門檻較低，常是職業重建專業人員的職涯起步。資深的支持性就業服務員常轉職擔任職管員或職評員或兼職外聘督導，導致支持性就業服務的人力不足、異動頻繁。

政府為加強輔導支持性就服員，於 106 年 10 月 13 日「補助地方政府辦理身心障礙者支持性就業服務計畫」中針對督導費編列標準規定督導時間每次至少 2 小時；外聘督導每次 2,000 元，內聘督導每次 1,000 元。補助次數得依職業重建個案管理員及就業服務員人數合併計算，同一時段同一督導不重複請領勞動部補助，1 至 3 人每月至多 2 次；4 至 6 人每月至多 4 次；7 人以上，以此類推。然上述規定只依受督導者的人數去規範，並未依受督導者的程度去做規範，與學理不符；且從歷年支持性就業服務評鑑的結果發現，此型式的督導效益存疑。由於身心障礙者有各種類別與等級，個別差異性大，支持性就服員的職務功能又包括工作開拓（含深入瞭解求職者的需求、尋找職缺、促進雇主僱用、促進工作的轉銜）和就業安置（含雇主開發、職業探索、基本就業安置、使用多元系統促進就業安置），因此迫切需要有系統的督導。而隨著年資的累積，支持性就服員亦需要逐漸獨立運用學理於實務、發展自己的服務風格，甚至進而擔任他人的督導。

Bernard & Goodyear (1992) 定義專業督導為由資深成員提供給相同專業年輕成員的服務介入；其關係是評鑑型的，為期長久。目的是促進該年輕成員的專業功能，監控其提供給個案的專業服務品質，並充當進入該特定專業者的守門人。督導可以協助專業人員從專業養成的教育場所轉銜至工作環境，並維持其專業技能，研究亦證實缺乏臨床督導會導致專業發展不彰，更導致專業人員知能停滯。Maki & Delworth (1995) 建議使用結構式發展模式 (the Structured Developmental Model [SDM]) 做為復健諮商臨床督導的模式。SDM 認為可以相當系統化的方式，透過 8 個專業領域來進展復健諮商的臨床督導。其中，基本面向的領域有三：對個別差異的敏感度、理論導向、和專業倫理；過程面向的領域有五：人際效能的評量、於個案個別環境中的評量、個案問題的概念化、治療目標與計劃的擬定、和介入的策略。被督導者的需求可以結構與發展層級來檢視，督導再對症下藥提供所需服務。相較於我國現行的督導模式，學理為基礎的督導模式更具目標導向。

第二節 研究目的與待答問題

壹、研究目的

考量國內身心障礙者就業服務督導模式缺乏相關研究之下，為了探究目前就服員專業督導需求與督導的現況與模式，本研究提出二大研究問題：

- 一、 支持性就業服務員與其督導對於就服員專業能力與實際督導內容之共識程度為何？
- 二、 經目標導向輔導協助擬定督導契約後，支持性就業服務員和其督導的督導內容規劃與效益為何？

進一步的待答問題如下：

- 一、 支持性就業服務員認為其目前的職務功能中哪些可以獨立運作？哪些需要專業督導協助？用什麼方式協助？自評與督導的工作同盟程度？

- 二、 就服督導認為所督導的支持性就業服務員，於哪些職務功能可以獨立運作？
哪些需要專業督導協助？用什麼方式協助？自評與受督者的工作同盟程度？
- 三、 未經介入下，支持性就業服務員和其專業督導如何規劃其督導內容與時數？
- 四、 經輔導協助擬定督導契約（目標導向）後，支持性就業服務員和其專業督導如何規劃其督導內容與時數？
- 五、 追蹤六個月後，有督導契約介入的支持性就業服務員的職務功能表現為何？
以及其與專業督導間的工作同盟為何？

第三節 名詞釋義

壹、專業督導

依據民國 103 年 5 月 27 日修正「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 6 款規定，所稱之督導主要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。本研究所指之專業督導，係指受地方政府自辦或委託辦理身心障礙者支持性就業服務計畫單位，以外聘方式聘請之督導人員，且其聘用資格經地方政府同意核備者，並於本研究期間受聘擔任專案單位外聘督導者。

貳、目標導向的督導模式

本主題探討所謂之「目標導向的督導模式」，係指以著重工作同盟並簽訂督導契約的方式所進行的督導歷程。本主題探討所採用的督導契約是依據吳雅玲、邱美珍、鄭珮香和吳明宜(2016)參考 Falender 製作之 Supervision Contract Outline 契約架構、「補助地方政府辦理身心障礙者支持性就業服務計畫」「身心障礙者職業重建服務專業人員遴用及培訓準則」、以及「身心障礙者職業重建服務專業人

員倫理守則」等資料編製而成的『職業重建服務督導歷程契約（包含督導版與受督者版）』，再針對研究主題修訂而成的『支持性就業服務督導契約書』。

參、工作同盟

Bordin(1979)指出工作同盟(working alliance)包含連結(bond)、任務(task)與目標(goal)三要素；連結意指當事人與治療師之間為了進行諮商與心理治療所發展之正向連結，且雙方對於諮商所要達成的目標能夠認同的程度，以及為了達成目標而需執行相關任務的同意程度。Horvath在1981年依Bordin(1979)同盟概念發展出『工作同盟量表(Working Alliance Inventory [WAI])』，以評量諮商員與當事人在連結、任務、目標三方面的向度，評量當事人與諮商師/治療師在諮商中之連結、任務與目標三向度與其整體工作同盟的強度。Bahrck(1989)則將Horvath的『工作同盟量表』修改為督導與受督導者版本的『督導工作同盟量表-訓練表(Working Alliance Inventory-Training [WAI-T])』，此一量表分為督導工作、督導關係及督導目標三項度，每項度12題，共計36題，分別從督導與受督者間對督導的工作內容、與督導的關係及工作目標與效益等三部分了解兩者間的督導同盟程度。本研究以WAI-T量表作為評量督導與就服員在督導過程之連結、任務與目標三向度與其整體工作同盟的強度；在量表中的督導關係、督導工作及督導目標三向度得分愈高，代表其與督導在連結、任務和目標三個工作同盟要素的強度愈高。

第二章 文獻探討

本主題探討以支持性就服員為例，探究目標導向的督導模式之效益。在第一節介紹美國與我國的支持性就服員的工作內容與職務功能，第二節介紹適合職業重建服務的督導模式，第三節介紹督導的特質與所需知能及督導歷程，最後一節探討督導關係的建立、工作同盟與督導效益的評量。

第一節 國內外支持性就服員的職務功能

我國的職業重建服務有許多源自於美國，故在此節介紹美國與我國的職業重建服務及支持性就服員職務內容說明。

壹、美國職業重建專業人員職務功能

自 1954 年職業復健法修正案 (the Vocational Rehabilitation Act Amendments of 1954) 通過後，美國復健諮商領域開始展現一連串重要的發展。針對州立的職業重建機構的服務業務，Patterson (1957) 認為應該雇用研究所訓練的復健諮商師 (rehabilitation counselor) 擔任心理諮商師的角色與功能，協助案主處理個人適應的問題，另雇用復健協調者 (rehabilitation coordinator) 擔任個案管理員的角色，以協助案主做好工作調適；此為「雙帽子理論 (two hats theory)」。隨後 1967 年的 Di Michael 模式，則將復健諮商人員的實務區分為水平專門化 (針對某一種障礙類別如：聾、盲、腦傷、藥物濫用等) 或垂直專門化 (評量或就業安置等) 的兩種類型，希冀復健諮商人員在提供個案服務時，可以專注於復健歷程的單獨一項功能。然而考慮到接受職業重建服務個案的多元需求，Whitehouse (1975) 主張復健諮商師必須以全人服務為目標，從多方且整合的服務觀點為案主提供滿意的服務；是為「大帽子理論 (big hat theory)」。故，為瞭解復健諮商師的角色功能，Rubin 等人 (1984) 設計「工作任務調查量表 (Job Task Inventory [JTI])」作為評估復健諮商員角色和功能的工具。他們對對全美的復健諮商師進

行抽樣調查，以瞭解復健諮商師對於自身角色和功能的看法。此研究方法被復健諮商師資格認定委員會（Commission on Rehabilitation Counselor Certification [CRCC]）與復健教育委員會（Commission on Rehabilitation Education [CORE]）採用，後續定期進行復健諮商師角色與功能之研究；部分學者亦採用類似的方法進行支持性就業員的角色與功能研究（Kluesner, Taylor, & Bordieri, 2005; Migliore, Hall, Butterworth, & Winsor, 2010）。

美國針對「支持性就業」的立法，首見於 1984 年的**發展性障礙法案**（the Developmental Disabilities Act of 1984）。此法案將支持性就業定義為「支付薪資的就業」，其精神包括：（1）對象針對發展性障礙者，由於他們在競爭性就業中要達到或超過最低薪資不太容易，也由於他們的障礙是長期性，因此必須是持續性的支持；（2）在各種環境中實施，特別指有非障礙者被雇用的工作場合之中；和（3）提供任何可以維持障礙者給薪工作的支持，包括監督、訓練與交通接送（何華國，1989；孫淑柔，1994）。透過**發展性障礙法案**中對支持性就業定義及精神的敘述，歸納出支持性就業的核心為：（1）針對重度障礙者；（2）提供有給薪工作；（3）融合的工作環境中；以及（4）給予持續性的支持（何華國，1989）。1986 年的**復建法修正案**（the 1986 Amendments of Rehabilitation Act）亦特別對支持性就業的服務對象、就業安置場所、工時及工資有明確規範。

美國支持性就業服務員的職務功能可以分為：就業機會開發、發展職業重建計畫、擬定就業服務計畫、就業安置、強化穩定就業輔導、以及追蹤輔導等部分（Szymanski & Parker, 2010）。一般而言，可以將支持性就業員主要的職務功能細分為「就業安置前」與「就業安置後」二階段（Wehman, Sale, & Parent, 1992；林幸台等譯，1994）。「就業安置前」階段包含：（一）就業機會開發：就業服務機構須事先了解社區產業結構，並得知當地就業服務中心與勞動力市場的職缺需求。就業員需聯絡有意願提供支持性就業職缺的雇主，訪談雇主了解職缺的具體工作內容和要求，並對該職缺進行各項評估；（二）案主評量：案主評量目的主要是為了蒐集案主的工作氣質、過去的工作史與工作需求，以發展適合案主的職

業重建計畫。可以藉由訪談個案的重要他人（如：朋友、家人等）或案主本身，從中了解案主的各方面功能表現與經歷（教育史、醫療、職業訓練等）。此時支持性就服員也可以評估個案是否具備接受支持就業安置的資格；（三）擬定就業服務計畫：就業服務計畫是一個為案主就業相關需求所發展的個別化服務計畫，強調身心障礙者的選擇權與決定權。就業服務計畫的擬定，除了協助個案達到成穩定就業的目標，也要考量到個案的個人能力與社交能力所能勝任工作職務需求。計畫的擬定需要符合案主個人興趣與能力，且案主擁有對工作的選擇權，職業重建相關專業人員與個案的家人都不可替案主做決定；以及（四）工作媒合與安置：就業媒合與安置的目的主要是針對符合支持性就業資格的個案進行工作職缺的媒合過程；在此過程需滿足個案的各種需求，並提供相關的支援協助。一旦案主與職缺配對成功，就服員須與雇主接洽並帶領個案面試，爭取就業機會。整個工作媒合與安置的目標就是為了讓個案獲得合適的工作機會。

「就業安置後」階段則包含：（一）工作訓練：與非身心障礙者一樣，當身心障礙者在獲得一份的新的工作後，也需要接受工作訓練，使身心障礙者能盡快熟悉工作流程並達到工作要求。支持性就業提供與工作內容相關的職業訓練和協助，並且有系統的規劃與處理個案的需求。相關協助包括工作分析、諮商以及認知策略，可以幫助個案獲得有效的工作技巧。相關策略的擬定屬於個體化，完全是依照個案的能力與特質、工作屬性以及工作職場物理環境設置的不同來制定。工作場所訓練的目的可以讓個案了解具體的工作內容以及職場社交技巧；和（二）追蹤輔導：支持性就業與其他職業重建服務的差異，主要在於支持性就業服務的時間可因個案的需求做彈性調整。當個案就業安置後，就服員會經常與個案以及雇主聯繫，以了解個案的就業狀況與雇主的滿意程度。當發生問題時，就服員會協助個案解決問題；解決的方式包含連結其他職業重建服務、增加工作場所訓練或是轉介到其他服務。

支持性就業採取的方法乃是由就業服務專業人員（employment specialist）在工作場所提供深入且持續的職場支持，以增強身心障礙者的工作能力及與同事的

互動，當身心障礙者的表現符合工作場所的要求後，就業服務專業人員逐漸退出工作現場，改由追蹤的方式提供服務（Coker et al., 1995）。以運作流程而言，支持性就業服務員必須具備多元的能力。若以雇主端的需求面來看，Gilbride 和 Stensrud（2003）指出支持性就業服務員必須具備下述能力：（一）與雇主發展諮詢關係，須具備定義雇主有最大受雇機會的能力、與雇主發展有效諮詢關係的能力、與雇主一起工作及定義員工短期或長期需求的能力；（二）提供雇主諮詢服務；（三）提供復健諮商師以及機構對於就業市場的諮詢服務；和（四）使用網路科技提高受雇者的解決能力。

此外，美國會定期針對復健諮商專業人員的職務功能與專業知識需求進行研究，這類的研究結果將作為復健諮商相關研究所調整培訓課程的參考依據，並提供準復健諮商師必要的知能與專業技能訓練，使其在未來能成功替需要職業重建服務之身心障礙者提供各項專業服務。支持性就業服務員的職務功能研究也採取類似的模式，共有下述三篇。

Kluesner、Taylor 和 Bordieri（2005）以文獻回顧的方式蒐集支持性就業服務員在就業安置階段的主要執行活動，設計編制『就業安置工作職務量表（the Placement Job Task Inventory [JPJTI]）』，針對美國中西部四個州的公立部門、私立非營利及私立營利復健機構的 1,200 名支持性就業服務員進行調查。他們發現就業服務員在就業安置部份的主要職務功能包含：（1）雇主開發：陪同案主面試、進行工作分析與評估工作等職務內容；（2）職業探索：使用各項標準化工具了解個案工作氣質、評估個案就業準備度等職務內容；（3）基本就業安置活動：提供個案就業資訊、教導個案各種面試技巧與求職前準備等職務內容；以及（4）使用多元系統促進就業安置：與各專業人員爭取個案復工權益、與雇主協商個案的培訓與復工後職務調整等職務內容。

Migliore、Hall、Butterworth 和 Winsor（2010）則回顧支持性就業工作開拓活動與職業重建領域的文獻，研發『工作開拓活動問卷（the Job Development Activities）』，並針對美國 28 州公立部門，私立非營利及私立營利復健機構的 163

位支持性就服員在工作開拓階段主要施行的職務進行調查。他們發現就服員在工作開拓部份的主要職務功能包含：(1) 深入瞭解求職者的需求：藉由訪談個案與個案關係人，蒐集案主就業需求與工作特質；(2) 尋找職缺：蒐集各種就業資訊與開發社區就業機會等職務內容；(3) 促進雇主僱用：提供雇主各項僱用協助等職務內容，以及 (4) 促進工作的轉銜：提供個案各種職場支持等職務內容。

而 Corbiere 與 Lanctot (2011) 以半結構式的訪談 69 名支持性就服員與 99 名成功就業安置的個案做為研究對象，從個案與支持性就服員本身的角度來探究支持性就服員自身覺得較重要的職務功能，分為兩個階段調查。在工作開拓階段的重要因素，最重要的前五項包含：(A) 就服員擁有積極的態度；(B) 以個案為中心；(C) 瞭解個案能力、個性與特質；(D) 就服員擁有良好的變通性與彈性；和 (E) 提供個案技術與支持。在穩定就業階段的重要因素，最重要的前五項則包含：(A) 提供個案技術與支持；(B) 穩定且長期的追蹤服務；(C) 就服員擁有良好的變通性與彈性；(D) 以個案為中心；和 (E) 就服員擁有積極的態度。

綜合上述對於支持性就服員角色及功能研究，不難發現，相較於美國的復健諮商師需要扮演多元性的角色與具備多重領域的專業素養，美國支持性就服員所要擔任的角色與功能主要是集中在找尋工作機會與訓練個案相關就業技能上這兩大部分。

貳、台灣支持性就業服務員的職務功能

國內身心障礙者社區化就業服務模式之發展有諸多借鏡美國職業重建服務體系。1992 年公告之就業服務法對於身心障礙者的就業服務有具體的法律依據，在法規支持之下，1993 年勞委會職訓局（現稱勞動部勞動力發展署）訂定「支持性就業試行草案」，促使身心障礙支持性就業服務正式開辦，並委託第一兒童發展中心編制『支持性就業工作手冊』進行試辦。而後於 1995 年，勞工委員會（2014 年 3 月後更名為勞動部）公告之「社區化就業服務計畫」首次開辦職務

再設計相關獎勵補助措施，且在同時期委託陳靜江等人負責「身心障礙者社區化就業服務模式之發展」。至 2004 年為整合全國身心障礙者資料，建置「全國身心障礙者就業轉銜暨職業重建服務資訊管理系統」（現為「全國身心障礙者職業重建個案服務資訊管理系統」），之後更將職業輔導評量、庇護性就業、職業訓練等業務納入該系統中進行整合，以期待提供更完整之服務。2007 年**身心障礙者權益保障法**修正通過後，針對相關子法及施行細則也陸續做出相對的修正辦法，2008 年勞委會將職業重建業務下放到各縣市政府主責，並設置職業重建窗口，統整縣市的職業重建服務。

其中 1998 年制訂的**身心障礙者就業服務機構專業人員遴用暨培訓辦法**於 2008 年 2 月 12 日廢止，取而代之的是同日訂定發佈的**身心障礙者職業重建服務專業人員遴用及培訓準則**，第七條明確說明就業服務員應具備下列資格之一：(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者；(二) 取得就業服務員乙級技術士證者；(三) 大專校院復健諮商、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者；以及(四) 非屬前款相關科系所畢業，從事就業服務或身心障礙者福利服務相關工作一年以上，且完成身心障礙者就業服務相關專業訓練八十小時以上。另，第三條第四款規範就業服務員的職務內容包括：辦理就業服務計畫擬定、就業諮商、就業機會開發、推介就業、追蹤輔導、職務再設計及就業支持等事項。

勞工委員會職訓局 2003 年委託陳靜江等人編製之『身心障礙者社區化就業服務工作手冊』，介紹身心障礙者社區化就業服務模式，團隊合作與專業倫理、社區化就業支持網絡、工作技能訓練、身心障礙者社會心理適應的輔導等基本理念，以作為支持性就業員的教戰手冊。其提到支持性就業員的職務內容包括：(一) 開發就業機會；(二) 發展職業重建計畫；(三) 擬定就業服務計畫；(四) 安置與訓練；(五) 職業重建服務進度與輔導追蹤紀錄；和(六) 成果報表等（陳靜江、胡若瑩、李崇信、李基甸，2003）。

林雅玲(2012)以台灣支持性就業服務員研究對象，探討其對於台灣支持性就業服務員職務功能的看法。以『就業安置工作職務量表(Kluesner, Taylor & Bordieri, 2005)』以及『復健技能問卷(Chan, Leahy & Saunders, 2003)』為研究工具，結果發現：支持性就業服務員認為「重要」的職務功能共有 10 項，依序為「雇主開發」、「職業探索」、「基本就業安置活動」、「個案管理」、「職業諮詢與諮商」、「提供諮商輔導」、「專業倡導」、「評估」、「利用社區本位的復建服務」和「應用研究結果於實務工作」等。

陳俊嘉(2014)使用問卷調查法，以 Migliore、Hall、Butterworth 和 Winsor (2010)編制的『工作開拓活動量表(Job Development Activities)』和 Kluesner、Taylor 和 Bordieri (2005)編制『就業安置工作職務量表(Placement Job Task Inventory)』為研究工具，命名為『支持性就服員職務功能調查問卷』，包含八個職務功能分向量，共 83 個題項，用以檢測支持性就服員的職務功能。針對民國 102 年度所補助聘任之 253 位支持性就服員，採全部取樣的方式進行普查，共計回收 172 份問卷，回收率 68%。其研究獲致下列結論：(一)台灣支持性就服員最重視促進工作轉銜職務功能，最不重視使用多元促進就業安置職務功能；(二)台灣支持性就服員最常實施尋找職缺職務功能，其次為基本就業安置職務功能，最少實施多元促進就業安置職務功能；(三)台灣支持性就服員自覺在就業安置領域的職務準備度較工作開拓領域充分，多元促進就業安置職務功能除外；(四)台灣支持性就服員在職務功能重要性、實施頻率和職務準備度三者的看法有中度至高度正相關；和(五)服務機構規模影響支持性就服員對於本身職務功能重要度、實施頻率與準備度的看法。

由於法規的演進及從歷年支持性就業服務評鑑的結果發現，因身心障礙者有各種類別與等級，個別差異性大，支持性就服員的職務功能包括工作開拓(深入瞭解求職者的需求、尋找職缺、促進雇主僱用、促進工作的轉銜)和就業安置(雇主開發、職業探索、基本就業安置、使用多元系統促進就業安置)，因此迫切需要有系統的督導。而自文獻中搜尋有關支持性就業服務員提供支持性就業服務時

遭遇的問題，趙麗華（1993）以半結構訪問的方式使用自編問卷就業服務員、個案（智能障礙者）、其家人、雇主共 71 人。其研究結果指出就業服務員本身的專業訓練不足，以致無法應付個案在就業上所遭遇的各項問題，為各機構實施支持性就業模式所遭遇的主要問題之一。林恕安（2004）亦指出支持性就服員的服務知能與實務經驗不足，輔導技巧不夠純熟、與其他機構就業服務員間交流不足，故無法有效進行資源溝通與分享。邵素真（2010）對就服員進行深度訪談，發現其困境之一為：解決本身專業性的不足多以同儕間互相請教幫助為主，缺乏制度性的協助。而歷年的就服員相關研究都建議支持性就服員應繼續在職進修，並增強機構督導制度，以提升支持性就服員實務上的立即問題解決（邵素真，2010；陳瑄妮，2006；簡淑茹，2011；戴鈴容，2002）。

第二節 適合職業重建的督導模式

專業人員知能的養成通常來自二個管道：一是透過養成教育課程傳達該專業的技能、知識和態度給下一代學員；另一是在結束養成教育後，繼續維持和增進專業人員的職能勝任度。以職業重建而言，其學門歸屬為復健諮商，而由復健教育委員會（CORE）明訂復健諮商專業的養成教育標準，包含專業課程和受督導下的實習要求。故，當培育復健諮商專業人力的系所之課程規劃有符合 CORE 的標準時，是達成專業人力培育的第一階段。至於第二階段的專業職能維持與提升，復健諮商師資格認定委員會（CRCC）除了規範已具專業資格認定者的繼續教育時數以定期資格更新外，亦明列復健諮商師臨床督導的資格要求如表 2-1（CRCC, 1999）。並頒定復健諮商師的專業倫理準則（Code of Professional Ethics for Rehabilitation Counselors，自 2010 年 1 月 1 日起生效），其中第八項專章討論教育、督導和訓練方面的倫理要求，討論議題包含：（1）復健諮商督導和個案福祉；（2）復健諮商督導者的勝任要求；（3）對被督導者的角色與關係；（4）復健諮商督導者的責任；以及（5）復健諮商督導的評鑑、矯治與背書。

表 2-1 CRCC 規範之復健諮商師臨床督導的資格要求

認證	有復健諮商師認證（CRC）超過五年，並有正向行為改變學門的諮商證照。
教育訓練	修過研究所層級的臨床督導課程至少二學期，或完成 30 小時的臨床督導工作坊。必須包括（但不限）下列領域的課程：督導流程、臨床督導的角色與功能、臨床督導的模式、諮商師的專業發展、臨床督導的方法與技術、督導關係、障礙相關議題、團體督導、臨床督導的法律與倫理議題、以及被督導者的考核與督導過程的評鑑。
實務經驗	至少 1500 小時的身心障礙者諮商有薪實務經驗，包括職業諮商、情緒諮商和個人適應諮商服務。
督導經驗	至少 100 小時的復健諮商服務督導經驗
督導實務	至少 20 小時的諮商督導實務

Schultz, Copple, & Ososkie (1999) 將復健諮商師的專業發展分做三個階段：技術階段：實務練習（practicum）、整合階段：專業實習（internship）、和諮詢階段：畢業後實務工作（post-graduation）。前二階段是在學校期間提供，提供者為授課教師和實習督導；第三階段則由實務工作的臨床督導提供。臨床督導對於專業人員的專業發展扮演著重要角色，它協助專業人員從專業養成的教育場所轉銜至工作環境，並維持其專業技能。依據 Bernard 和 Goodyear (2004) 對督導的定義，臨床督導是由資深的專業成員提供較資淺或相同專業成員的一種介入處遇。此關係是評鑑型的，為期長久。其目的是在增進較資淺人員的專業功能，監督其提供給個案的專業服務品質，瞭解並擔任該資淺人員進入此特定專業的守門者。這表示臨床督導是需要有架構的訓練，方能執行如此明確嚴謹的角色功能。

Marki 和 Delworth (1995) 提出結構化發展模式 (structure developmental model) 作為適合復健諮商督導的一個典範。結構化發展模式是將 Stoltenberg 和 Delworth (1987) 提出的整合性發展模式 (Integrated Developmental Model, IDM) 中的八個面向加以細部討論，藉以反映諮商實務。結構化發展模式將這些面向分成兩個主要的類別，分為三個基礎面向與五個過程面向。三個基礎面向分別是對個別

差異的敏銳度、理論導向與專業倫理；以及五個過程面向分別是：(1)人際評估，亦即借用諮商關係評估社會技巧；(2)評量個別案主與其所處環境，將焦點放在身心障礙對生活與功能所造成的影響；(3)個案概念化，整合人際評量與個別案主評量的資料形成整體策略；(4)處遇目標與計劃；和(5)介入策略。

基礎面向是每位諮商專業人員應該具備的本質，基礎穩定後，即可順利進階到過程面向；每一個過程面向，都包含著相互關聯的專業技巧的互動，協助諮商人員進行整合。結構化發展模式有整體的學習脈絡，督導者與受督者間能建立良好的工作關係，藉由三個基礎面向中的歷程能讓諮商專業人員敏銳判斷出服務個案的不同，如何介入服務，需要具備的專業知能。五個過程面向藉由評估瞭解案主的社會技巧能力，再經由評量或工具瞭解身心障礙對其日常生活與所處環境的影響，透過醫療諮詢與心理工具的計量與分析，設定個案未來服務的短期、中期與長期目標，擬定合適的介入策略，與復健諮商人員的功能相呼應，由細部的規劃與設計，反映完整的復健諮商實務。

Riggar 和 Maki (2004) 進一步論述結構化發展模式，認為諮商人員學習臨床諮商的過程必須經過以下四個階段。第一階段，諮商人員高度仰賴其督導，且學習動機強烈，常因為過度注重自己的行為表現，以致於忽略案主的感受。此時的諮商人員受到督導方法或技術的影響極深，很可能透過模仿而學習適當的諮商技巧。第二階段，諮商人員會將焦點逐漸轉向案主，並將個人風格融入諮商當中。諮商人員會不斷努力培養對案主的洞察力，根據個別差異性做適度回應，此時的諮商人員容易在仰賴督導與追求自主間猶豫，動機開始游離不定。第三階段，諮商人員傾向與其督導和其他專業人員間維持同儕關係，比較能表達自己的需求，督導的角色較具諮詢型態。此時的諮商人員較能展現對案主的同理心，同時保持自我認知具有清楚的專業界線，逐漸發展出個人情感與專業認同的平衡，動機也相對穩定。第四階段，經由美國復健教育諮議會 (CORE) 對教育課程的認證，培養諮商人員一定的職前基礎，經由第三階段的統整以及畢業後的督導經驗與持續的繼續教育，日後可成為獨立作業的諮商專業人員。

復健諮商人員經歷結構化發展模式的學習，從第一階段的過度注重自己的行為表現以及透過模仿而學習適當的諮商技巧逐漸摸索自己的能力，進展至第二階段時，學習逐漸將焦點轉向案主，不斷努力培養對案主的洞察力與觀察歷，進展至第三階段，諮商人員比較能同理案主，傾向與其督導和其他專業人員間維持同儕關係，更能表達出自己的需求，此時的復健諮商人已經具備諮商人員的能力，進展到第四階段後，除了保持原有的能力與持續接受督導的輔導外，再銜接繼續教育的課程，努力充實專業技能，歷經四個階段的洗禮與磨練，即將能成為單獨服務個案的復健諮商人員。

而 Schultz, Ososkie, Fried, Nelson, & Bardos (2002) 則建議使用 Holloway 的系統性介入法 (systems approach to supervision, SAS) 來定義畢業後實務工作階段的督導過程。Holloway 認為督導過程是在情境因素 (含督導者的特質、受督者的特質、環境因素、個案的特質) 的交互影響下，進行職務和督導功能互動的產物。督導過程的核心是督導關係，依據 Holloway 的理論架構，它包含結構 (structure)、階段 (phase) 和督導契約 (supervisory contract) 等要素。

所謂結構，指的是督導關係可由督導與受督者雙方所覺知的權力差異和人際關聯來解讀。Schultz, Ososkie, Fried, Nelson, & Bardos(2002)指出 French & Raven (1959) 的五個社會影響力可用來描述督導對於被督導者的影響力：(1) 獎勵 (reward)：受督者覺知督導有可以影響給他獎勵的能力；(2) 矯治 (coercive)：受督者覺知督導有可以影響給他處罰的能力；(3) 法定 (legitimate)：受督者覺知督導有法定的權力可以要求他的行為；(4) 關聯 (referent)：受督者認同督導；以及 (5) 專家 (expert)：受督者覺知督導有特定知能或專才。而人際關聯的深淺則可能受到雙方的魅力 (attractiveness)、專業度 (expertness)、可靠性 (trustworthiness) 等等的影響。

所謂階段，指的是於督導歷程中建立工作同盟關係 (working alliance)，並完成工作任務。督導工作同盟的建立有三要素：(1) 對於目標和方向的共同同意；(2) 督導與被督導者的情感連結；和 (3) 督導時所採取的行動。前二者構成同

盟要素，第三者構成工作要素。依據 Bordin (1983) 的督導模式，由督導與受督者雙方共同訂定此工作同盟的目標、方向和情感連結，而督導歷程中所執行的任務或行動則構成了工作同盟的工作要素。督導工作同盟是督導關係的核心要素，對於督導的過程和成效有重大影響。至於督導契約，是因為它釐清了督導與被督導者的預期和需求，設立合理的督導範圍，建立常模、規範和承諾，並協商特殊任務；因此訂定督導契約對督導關係有利。

Schultz, Ososkie, Fried, Nelson, & Bardos (2002) 建議使用 Holloway 的 SAS Model 做為復健諮商臨床督導的模式有三個原因：(1) SAS Model 原本就是為畢業後的工作環境來研發；(2) SAS Model 可適用於各種不同工作資歷的專業人員；以及 (3) SAS Model 的核心要素是督導關係，而且已經被證實是督導過程中進步的基礎。而他們針對 111 位公部門復健諮商師的調查結果發現，督導對於受督者的影響力最主要為「關聯」和「專家」。

此外，Herbert (2018) 提出職業重建服務的督導包含行政督導和臨床督導。行政督導審視專業人員對於組織成效的貢獻和是否遵守職場政策，可以從服務紀錄、個案回饋和一般工作行為來考核，著重個案服務的成效與效率，如是否符合計畫、服務期程長短、成功結案率、個案滿意度、花費經費多少等；通常可依據督導內容決定是否加薪或升遷，但難以提供個案與專業人員間「工作同盟」關係如何運作的訊息。臨床督導則著重在專業人員與其督導對於此專業人員與其個案「工作同盟」關係既評鑑又支持的監控；檢視專業人員與其個案的「工作同盟」關係可助於瞭解個案所關心的事件，「工作同盟」亦是已具實證可促進個案正向改變的策略。臨床督導可以協助專業人員檢視自身的盲點或情緒移轉，發展更有效益的「工作同盟」策略，以及避免工作耗竭。臨床督導是藉由專業人員與其督導的工作同盟來進行；雙方基於共同擬定的督導目標，由督導針對專業人員的表現提供結構式的回饋，使得專業人員可以提供具一定品質的服務 (Herbert, 2009)。行政督導是多數督導認為容易勝任的，但臨床督導則是多數督導認為不易勝任的地方 (Herbert & Trusty, 2006)。

由上述文獻回顧可以歸納，適合職業重建的督導模式應同時著重行政督導與臨床督導雙重責任，督導要能有充分觀察受督專業人員的機會，以利同時兼任教導、支持與評鑑的角色功能；而專業人員也要能有即時獲得適切督導的契機，因此應往職業重建服務正式人事編制內規劃督導員額。而專業人員的成長可從督導問題窺視，如：如何解決困難個案 vs. 如何協助個案解決困難。

第三節 督導的特質與所需知能及督導歷程

本節將就督導的特質、督導工作所需具備的知能、及督導與受督者間的督導歷程逐一做介紹。

壹、督導特質

督導（supervision）係指由該專業有豐富經驗且受過一定督導訓練的資深專業人員，對於較資淺的專業人員提供的一種介入策略。其關係是具有評量性的、持續一段時間，以促進資淺人員的專業知能與確保接受服務個案的福祉，因此督導除了有提供支持與教育的功能，也擔任守門員的角色（Bernard & Goodyear, 2004；Thielsen & Leahy, 2001；徐西森、黃素雲，2007）。

督導的特質與督導風格也是影響督導關係的重要因素。在高慧芬（2007）的《臨床督導》一書中提到有效的、優質的督導特質，也稱為支持性關係，通常包括：有彈性、真誠、經驗豐富、有幽默感、催化受督者學習的技能，包含開放的態度、允許受督者自主、對督導的興趣等等。而評量也是優質督導的重要要素，評量指的是依據事先認定的程序，督導對受督者針對彼此同意的目標所結構而成的經常性回饋；其中具體的回饋有：建設性的批評、定期回饋、對彼此期望的表現、雙方對督導目標及關係的表達、及建設性的面質。徐西森與黃素雲（2007）綜合文獻發現，督導者的良好特質為同理、真誠、尊重、具體、就事論事、接納、高敏感度及幽默感等，這些特質都有助於建立督導關係和達成督導的目標。

貳、督導知能

美國復健諮商師(rehabilitation counselor)、職業評量員(vocational evaluation specialist)及臨床督導(clinical supervisor)是由美國復健諮商師認證委員會(Commission on Rehabilitation Counselor Certification [CRCC])進行認證。根據CRCC(2014)公佈的認證更新標準及繼續教育手冊,CRCC每五年會針對復健諮商專業進行角色與功能的調查研究,以確保認證的過程確實反映當時的復健諮商實務,因此,美國的復健諮商專業人員每五年要重新認證資格。CRCC透過繼續教育達成重新認證資格的目的,並協助實務工作者達成以下目標:(1)對於當前趨勢取得新的資訊;(2)探索新的科技;(3)發展平衡的專業判斷及增進重要的技能;及(4)在特定領域獲得知識(林真平、陳靜江,2015)。

而我國則是在民國97年2月12日訂定發布(民國103年2月14日修正)**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**職重專業人員遴用及培訓準則**)。準則中提到身心障礙者職業重建服務專業人員包括: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、以及督導等六類專業人員。針對前述專業人員訂定「身心障礙者職業重建服務專業人員專業訓練時數、課程及抵免規定」,對於職業重建服務專業人員繼續教育之規範,以及對於現行專業訓練時數、課程及抵免規定,並於民國105年2月15日施行。此規定專業人員每3年應完成90小時的繼續教育訓練時數。以督導一職來說,除了完成一般專業課程(60小時)之外,還必須完成督導專業課程,包含(1)督導理論與模式、(2)介入技巧與方法、(3)督導評鑑與評量、和(4)督導關係等四項共計30小時的訓練課程。

Thielsen和Leahy(2001)隨機抽樣1,500位通過資格認證的復健諮商師,以自行研發的『復健諮商督導量表(Rehabilitation Counselor Supervision Inventory [RCSI])』進行問卷調查,以瞭解這些復健諮商師認為實務工作中有效的督導知識與技能。回收的793份問卷中,有效問卷為774份。該份問卷將督導知能分為6個層面共95項知識與技能,包含(1)倫理及法律議題、(2)理論與模式、(3)

介入技巧與方法、(4) 評量、(5) 復健諮商知識，以及 (6) 督導關係。調查結果發現，實務工作者認為這6個層面都與督導實務工作有中高等以上程度的重要性。女性復健諮商師比男性復健諮商師更重視前五項知能；在學術環境工作的復健諮商師比在公立或私立職業重建部門工作的復健諮商師更重視督導與諮商的理論和模式和評鑑與評量方法的知能；高學歷的復健諮商師較重視督導與諮商的理論和模式和督導關係的知能；有接受過臨床督導訓練者比沒有接受過臨床督導訓練者更重視督導與諮商的理論和模式的知能。且七成的復健諮商師認為臨床督導有其特殊性，督導需要通過特定的經驗和訓練要求方能勝任，故應建立督導的訓練機制。

林真平和陳靜江 (2015) 針對國內六類的職業重建人員，透過網路問卷服務 (Survey Monkey) 進行問卷調查，以瞭解各類專業人員的應備知能。其中督導的部分，係依據 Thielsen 和 Leahy (2001) 之『復健諮商督導量表』並以李克特四點量表進行督導問卷編制，研究者共抽樣 108 位督導，回收 85 份，有效問卷為 81 份。研究結果發現，督導評定重要專業知能對於其職務的重要性分析結果顯示，6 項主要專業知能類別中，除了「督導關係」($M=2.96, SD=.86$) 之平均數低於 3 以外，其餘項目包含「倫理及法律議題」($M=3.37, SD=.69$)、「理論與模式」($M=3.07, SD=.78$)、「介入技巧與方法」($M=3.20, SD=.78$)、「評鑑與評量」($M=3.24, SD=.78$) 及「復健諮商知識」($M=3.39, SD=.73$) 之平均數皆在 3 以上，亦即評定為中等重要。在具備程度方面，除了「復健諮商知識」($M=3.05, SD=.71$) 之平均數在 3 以上外，其餘項目平均數皆在 3 以下，亦即評定介於有一點具備至中等程度具備之間，顯示督導在專業知識的具備程度上仍有許多不足之處，實務所需知識與具備程度有不小的落差。

參、督導體程

督導體程是一個複雜的人際互動歷程，其督導體程在不同發展階段，所需具備的專業知能、角色功能，與策略也會有所變化 (Hess, 1987)。督導體程包含

督導焦點、督導策略與督導方式等。督導焦點指的是某次督導時段特別受到關注的因素或過程，常見的督導焦點包含：專業/組織因素、衡鑑/計畫的歷程、執行/介入/評鑑的歷程，以及個人因素。而督導策略為督導者在督導歷程中所運用的技巧或是特定的介入方式；此外，個人所採取之督導理論取向會影響其所使用之督導介入策略，進而影響督導歷程(Rodenhouse, Painter, & Rudisill, 1987; Ladany, Ellis, & Friedlander, 1999, 引自許雅惠、廖鳳池, 2005)。

Neufeldt (1999) 參酌 Bernard (1979) 區辨模式而發展出 17 個初階與 11 個進階，共 28 個在督導歷程所使用之督導策略。初階督導策略包含評估可觀察的諮商互動段落、要求諮商員提供一個有關個案的假設、辨認適當的介入、教導演示或是示範處遇技術、解釋在特定策略與處遇方法背後的源由、解釋在會談中的重要事件、探索受督者在諮商晤談期間的感覺、探索受督者在督導晤談過程中的感覺、探索受督者關於特殊技術或介入的感覺、鼓勵受督者對諮商晤談中的信心與擔心作自我探索、協助受督者界定個人的能力與成長的領域、提供受督者有機會去處理他(她)的情感與防衛、對受督者提供可選擇的介入或概念化技術、鼓勵受督者腦力激盪出策略與介入方法、鼓勵受督者討論案主的問題與動機、試著滿足受督者在受督過程中的需求、允許受督者結構其督導過程等。進階督導策略則包含鼓勵受督者改變理論的探索、幫助受督者概念化個案、探索受督者的感覺以促進對個案的了解、鼓勵受督者辨別以及使用當事人及治療師的行為的線索、探索治療師晤談過程的意圖、幫助受督者評估在晤談中的行為及改變理論間的合適性、提出發展的挑戰、探索受督者一當事人界限的議題、使用平行歷程去示範處理當事人合適的策略、在正向的態度及其基礎上重新架構受督者的思想與行為、幫助受督者處理經由當事人的經驗所喚起的苦惱的感覺等。

許雅惠、廖鳳池(2005)以質性研究，分析 1 位督導與 1 位受督者的個別諮商督導錄音帶，將督導歷程分為督導初期、中期及後期，並請受督者填寫晤談感受評量問卷，以探討督導者在不同督導階段與面對督導議題時所使用的督導策略，與受督者晤談感受知相關。研究結果發現，隨著督導關係的發展，督導議題焦點

會漸漸從案主以及輔導相關事務的議題而轉變至更多聚焦在受督者的個人議題。在督導策略方面，督導初期所探討的議題多聚焦在案主問題的個案討論與學校輔導工作，故使用最多的策略為建議、澄清與引導形成案主假設等；督導中期所探討的議題則除了聚焦於案主問題的個案討論、學校輔導工作外，也談論受督者自身在督導歷程表現的擔心，使用最多的策略為澄清、引導案主形成假設與受督者發展介入策略，同時也增加了引導受督者探索自己的感受之督導策略；督導後期所探討的議題則包含了受督者自身價值觀與個人特質、對於在諮商表現的擔心、聚焦在諮商關係的個案討論等與受督者自身相關的議題，而其所使用的督導策略最多的即為引導受督者探索自己的想法。

整體而言，每一個焦點在整個督導歷程的不同階段會得到不同程度的關注，而且督導者會隨著督導階段的發展使用不同的督導策略。

第四節 督導關係的建立、工作同盟與督導效益的評量

在本節中將從督導與受督者間的督導關係建立、工作同盟結盟與量表發展、以及評量督導效益進行介紹。

壹、督導關係的建立

在《助人專業督導》(王文秀等譯, 2003)一書中有提到督導類型有教導式、訓練式、管理式與諮詢式督導四大類。不論是哪一類的督導模式、督導歷程，督導關係都是影響督導品質的重要因素(江盈誼合譯, 2000; 許皓宜, 2012), Holloway (1995) 正向的督導關係能塑造出成功的督導工作，促使受督者學習到專業知識、態度與技能。所謂的「督導關係」因督導者與受督者的互動而產生，這份關係的形成不但帶著督導者與受督者既有的經驗與認知結構，甚至與其自身之個人特質及生活狀況有關(許皓宜, 2012)。督導與受督者之間存在一種權力關係，良好的權力關係會讓督導具有成效，並提升個案服務品質，如何恰如其

份的善用權力，又不讓受督者有被壓迫感，則是身為督導者所要自覺與自省的(江盈誼合譯，2000；王文秀等譯，2003)。

為增進督導成效，通常督導會在與受督者的關係建立中，利用契約方式以溝通彼此對督導內容與督導頻率等的共識(江盈誼合譯，2000；王文秀等譯，2003)。

《助人專業督導》一書(王文秀等譯，2003)建議可提出一份由雙方建立和形成清楚約定的內容，所提的約定內容包含有實際考量、界線、工作同盟、晤談安排及組織和專業的情境五個重要範圍。在《臨床督導：專業知能本位督導模式》一書(高慧芬譯，2007)所提的督導契約大綱樣本則提出三個面向：清楚界定出督導提供給機構的服務項目及內容、清楚界定出受督者在訓練機構應遵守的項目、以及督導關係。不論是否使用書面契約，具有信任感、安全的督導關係是影響督導成效重要的因素(許皓宜，2012)。

貳、工作同盟

在督導與受督者的關係建立中，除了使用明文協訂的項度外，還要形成有效益的關係，即是建立工作同盟(working alliance)(連廷嘉，2006)。最早有工作同盟一詞係由 Greenson(1967)提出，他認為諮商關係是由工作同盟、轉移關係及真實關係三個要素所構成。Bordin(1979)則進一步說明同盟係由當事人與諮商員同意處理的目標、當事人與諮商員同意達到這些目標的任務，及當事人與諮商員間連結的發展。

督導工作同盟受三方面的影響：(1)前置因素中的督導的特質與與受督導特質，(2)督導歷程中的督導風格、督導自我揭露、督導作為，督導工作同盟的目標、工作與關係，及受督者的依附風格、負向經驗、焦慮與抗拒，及(3)督導成效中的受督導揭露度、諮商工作同盟、受督導滿意度及案主效果(連廷嘉，2006)。可見督導工作同盟的建立與穩固可以直接影響督導效能，間接影響個案服務效能。蔡秀玲(2012)則認為影響工作同盟的要素有督導結構、督導者行為、受督者投入狀態及督導成效四大範疇。進一步說明四大範疇為初期的場面構成與密集督導，

督導的態度是不評價、尊重、接納、並予以鼓勵，受督者應以開放與主動態度面對，督導成效以受督者勝任感提昇與具體諮商進展。

Horvath 在 1981 年依據 Bordin (1979) 同盟概念發展出『工作同盟量表 (Working Alliance Inventory [WAI])』，以評量諮商員與當事人在任務、目標、連結三方面的向度，評量當事人與諮商師/治療師在諮商中之連結、任務與目標三向度與其整體工作同盟的強度。當事人在工作同盟量表中的連結、任務與目標三向度得分愈高，代表當事人知覺其與諮商師/治療師在連結、任務與目標三向度的強度愈高。『工作同盟量表』的內部一致性係數為：目標分量表 .89，任務與連結分量表都是 .92，具有良好的內部一致性 (Horvath & Greenberg, 1989)。從工作同盟的建構效度來看，工作同盟分量表與諮商結果有顯著相關 (Horvath & Symonds, 1991；吳秉衛、陳慶福，2005)。

之後，Bahrick (1989) 依據 Horvath 的『工作同盟量表』修改為督導與受督導者版本的『督導工作同盟量表-訓練表 (Working Alliance Inventory - Training [WAI-T])』，此一量表分為督導工作、督導關係及督導目標三項度，每項度 12 題，共計 36 題，分別從督導與受督者間對督導的工作內容、與督導的關係及工作目標與效益等三部分了解兩者間的督導同盟程度。邱美珍、吳雅玲、鄭玥香、吳明宜 (2016) 依據 Bahrick (1987) 製作之『臨床諮商領域的督導工作同盟量表』，改編為適合職業重建專業人員使用的版本-『職業重建督導工作同盟量表』，並邀請三位復健諮商研究所的教授進行專家效度。此四版本的題目對照請見附件二.3。

國內運用督導工作同盟量表的相關研究不多，連廷嘉 (2008) 的督導工作同盟研究中顯示國內在督導工作與督導關係的工作同盟明顯高於督導目標的工作同盟，這與國外 Whitman (2005) 研究結果不同，後者顯示督導關係工作同盟明顯高於督導工作與督導目標工作同盟，可能是因國內在督導過程中較傾向任務取向，而國外較偏向關係取向。

叁、督導效能的評量

督導效能是一種對工作者專業發展成效評量（楊書毓，2008），評量對象包括督導者、受督者、案主或服務機構；評量內容包含督導角色與功能、督導關係、督導風格、督導目標與任務、督導技巧等。評量督導的成效，從督導者與受督者的角度看，常會有不同的觀點，故需在雙方關係建立初期即澄清彼此的期待（Nelson，2008）。從督導的立場，支持受督者的專業成長與衡量受督者的專業能力是督導認為重要的工作；但從受督者的立場，督導應考量受督者的性格特質、能力與基礎知識進行督導，才能達到好的督導成效（許皓宜，2012）。

Worthington（2006）表示一般受督者常迷信資深督導的資歷，但許多資深督導因大部分時間與心力花在付出，而較少機會接受新的刺激和訓練，故其認為督導成效的重點不在督導資歷與經驗，彼此的信任關係建立才是督導成效的關鍵。連廷嘉（2006）認為督導成效因受督導者揭露度、促進諮商工作同盟與督導滿意度的影響而有不同。當受督導者對督導的滿意度高、願意對督導分享個案服務內容、及將良好的督導工作同盟促發至與個案的治療工作同盟時，則會有良好的案主效果。蔡秀玲（2012）在對 7 位受督者及 5 位督導者深度訪談的質性研究中發現，受督者在接受督導的過程中，知覺到督導有效介入、督導的專業能力與督導後的收穫與成效，會影響受督者對督導的信任關係，也因此會促進工作同盟。

受督者對督導的依附行為也會影響督導效能。楊書毓（2008）對 375 位心理諮商專業人員進行受督者依附行為與督導效能調查問卷，以了解不同層面（焦慮層面、害怕層面、抗拒層面）的受督者依附行為類型是否影響督導效能。研究顯示男性、從事諮商輔導工作年資越深與接受督導經驗年資越深的受督導者在督導歷程中較容易出現抗拒依附而影響督導效能。透過了解受督者的依附行為，特別是焦慮依附與害怕依附之受督者，主動予以協助，將可提升督導效能。

第三章 研究方法與步驟

本研究關切支持性就業服務員在目標導向的督導模式下，藉由與督導共同簽訂督導契約，並透過工作同盟的督導歷程，是否可以達到有效益的實務表現與專業知能進展。為探究相關研究問題，本主題探討分為二部分來進行。研究一為調查高屏澎東區就服員專業督導現況與督導工作同盟關係，旨在了解就服員督導內容、督導進行方式與工作同盟關係；研究二為將工作同盟、督導契約與反思學習融入督導歷程的行動研究，並透過質性資料檢視參與行動研究的就服員及督導的主觀感受，以及此督導模式對於就服員實務表現與專業知能的影響。本章分為三節說明本研究的方法，第一節為研究設計與研究參與者，第二節為研究工具，第三節為資料處理與分析，茲說明如下。

第一節 研究設計與研究參與者

研究一

本部分的研究目的在於了解轄區四縣市的支持性就服員之專業督導內容與督導模式。採用問卷調查法，佐以臨床觀察和次級資料分析，來探究待答問題一、問題二和問題三。以接受 107 年度高屏澎東分署補助辦理身心障礙者支持性就業服務之全體支持性就服員（共 45 人）和其專業督導為研究對象，使用自編的『支持性就業服務員專業督導現況與工作同盟調查問卷』進行普查。並蒐集高屏澎東區 107 年度全體支持性就服員的所有督導會議紀錄，資源中心同仁再隨機以觀察者角色參與每位支持性就服員的督導會議 2 次，以了解其督導內容與時數的規劃，並填寫『督導會議觀察紀錄表』。本研究一之研究實施流程如圖 3-1 所示。

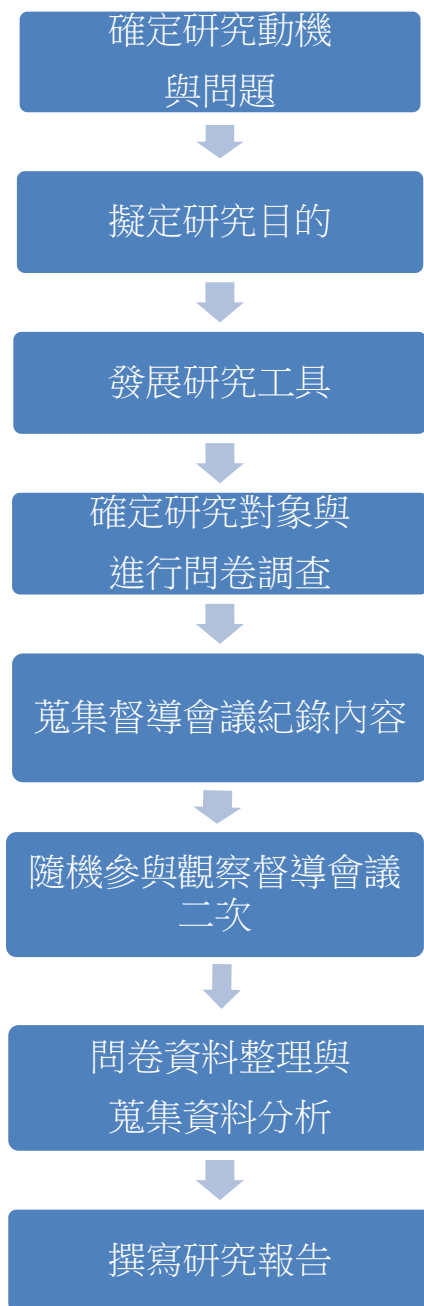


圖 3-1 研究實施流程圖（一）

研究二

本部分的研究目的在於檢視目標導向督導模式的效益。採用行動研究法，將工作同盟、督導契約與反思學習融入督導歷程，佐以臨床觀察和次級資料分析，來探究待答問題四與問題五。從 107 年度高屏澎東區的支持性就服員中招募 6 位就服員與其督導作為研究參與者，所選取的 3 位新手就服員年資需未滿 1 年，

3 位資深就服員年資須有 3 年以上。在服務單位中，有 2 位服務於全國性的社會福利基金會，4 位服務於地區性的身心障礙社團。並依 6 位就服員的學歷背景、工作年資與組織規模來立意取樣。行動研究對象的基本資料如表 3-1。

邀請參與行動研究者（6 位就服員和其督導）參與一日行前工作會議，會議中就目標導向督導模式、可用方法、目標設定、應紀錄內容等取得共識，並由研究團隊介入，依就服員需求協助參與行動研究的支持性就服員和其專業督導共同擬定並簽屬『支持性就業服務督導契約書』。一日行前工作會議的議程如表 3-2。

表 3-1

行動研究對象的基本資料

就服員				督導			
代號	性別	畢業科系	年資	代號	性別	畢業科系	年資
A1	女	企管系	5 年	AS	男	復健諮商研究所	7 年
A2	女	醫社與社工系	6 個月				
B1	男	社工系	3 個月	BS	女	技術與職業教育研究所	9 年
B2	女	應用心理系	4.5 年				
C1	男	社工所	3 年	CS	男	兒童福利學系/復健諮商研究所進修中	5 年
C2	男	職能治療系	3 個月				

表 3-2

一日行前工作會議的議程

議程表	時間	議程內容	主持人
		09：10～09：30	報到
	09：30～10：30	1.主題探討的介紹 2.介紹目標導向督導模式	莊巧玲
	10：30～12：30	討論議題： 議題一、研究參與者目前的督導模式與內容 議題二、針對主題探討「目標導向督導模式」之提問	吳明宜
	12：30～13：30	午餐時刻	
	13：30～14：30	督導契約的介紹	陳樺萱
	14：30～15：00	主題探討資料蒐集流程介紹	范文昇
	15：00～16：30	綜合討論	吳明宜
	16：30～	賦歸	

接續的 6 個月期間，研究團隊每月定期晤談參與主題探討的督導，以了解其該月份進行目標導向督導模式的狀況，並蒐集督導素材與研究參與者的反思回饋紀錄。並每月定期抽樣檢視參與主題探討的 6 位支持性就服員的督導會議紀錄與個案服務紀錄，特別是針對督導會議紀錄所討論的個案，以了解是否確實依契約執行督導和督導的效益。追蹤 6 個月後，再邀請參與的 6 位支持性就服員和其督導進行焦點團體，以了解支持性就服員與專業督導間的工作同盟，以及自覺參與目標導向督導模式的效益。

此部分研究的資料蒐集包括：(1) 督導方面每月接受晤談並填寫『反思紀錄單』、提供每月督導素材、於研究期間第 3、6 個月底填寫『工作同盟調查問卷(督導版)』；(2) 就服員方面每次督導會議後填寫『反思紀錄單』、將督導紀錄副知高屏澎東區職重資源中心，並提供督導會議中討論之個案相關服務紀錄、於研究期間第 3、6 個月底填寫『工作同盟調查問卷(就服員版)』；(3) 行動研究參與者於研究一中的相關問卷資料與觀察紀錄；以及(4) 督導與就服員一起參與焦點團體。

研究團隊為高屏澎東區職重資源中心的主任、副主任與 5 位職重專員，在整個主題探討中，除規劃與執行研究設計外，同時以觀察者角色參與就服員每次督導會議，以了解實際督導方式與內容，並與督導進行訪談和蒐集反思紀錄單。於行動研究之行前工作會議時，亦會針對研究設計與流程進行說明，並邀請研究參與者簽屬『研究參與同意書』；空白範例請見附件一。本研究二之研究實施流程如圖 3-2 所示。

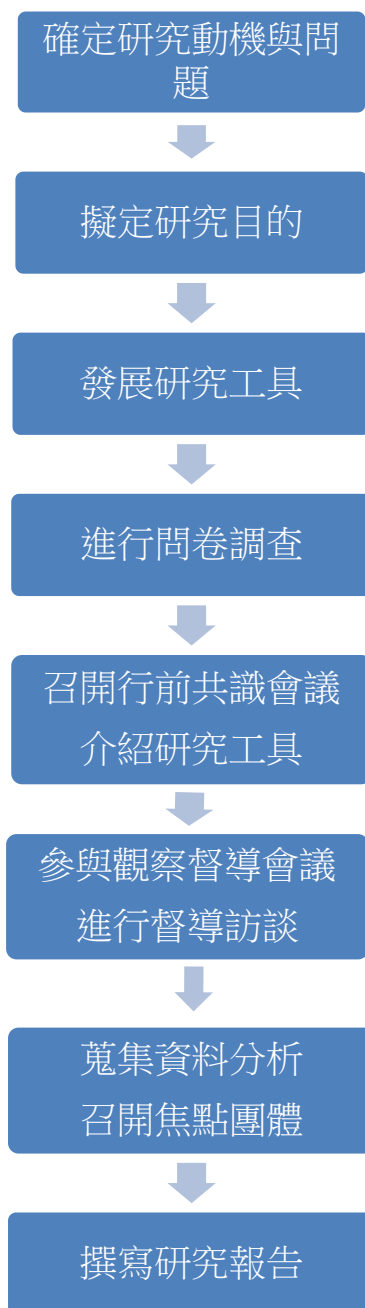


圖 3-2 研究實施流程圖（二）

本主題探討之研究期程從 107 年 1 月 1 日始至 107 年 12 月 31 日止，研究內容如表 3-3 所示，並依研究步驟確實執行，3 次專家會議之會議資料詳見附錄一。

表 3-3

主題探討之步驟與期程

期程	主題/工作進度
1 月	1. 提出行動研究目標和研究內容並進行文獻探討。 2. 蒐集高屏澎東區 107 年度全體支持性就服員的所有督導會議紀錄。
2 月	1. 2 月 1 日召開專家會議，就文獻大綱、研究對象、研究工具（調查問卷、督導歷程契約）、研究方法及步驟等內容進行討論與修訂。 2. 蒐集高屏澎東區 107 年度全體支持性就服員的所有督導會議紀錄。
3 月	1. 針對高屏澎東區 107 年度全體支持性就服員（共計 45 人）和其專業督導，進行專業督導需求和二者工作同盟程度的問卷調查。 2. 3 月 19 日召開專家諮詢會議，針對增修之研究工具（支持性就業服務員專業督導現況與工作同盟調查問卷、研究同意書、督導契約書、督導會議觀察紀錄表與反思紀錄單）加以討論。 3. 從高雄市 107 年度的委外支持性就服員中招募 6 位就服員與其督導參與行動研究，並依 6 位就服員的學歷背景、工作年資與組織規模來立意取樣。 4. 研究專員隨機以觀察者角色參與督導會議，透過填寫「觀察紀錄表」以了解其督導內容與進行方式。 5. 蒐集高屏澎東區 107 年度全體支持性就服員的所有督導會議紀錄。
4-9 月	1. 彙整問卷編碼資料，檢視問卷資料完整度並進行描述性統計。 2. 4 月 12 日邀請參與行動研究之督導與就服員參與一日行前工作坊，就目標導向督導模式、可用方法、目標設定、應紀錄內容等取得共識，並協助雙方擬定契約內容。 3. 研究專員隨機以觀察者角色參與督導會議，透過填寫「觀察紀錄表」以了解其督導內容與進行方式。 4. 晤談參與行動研究的督導，以了解其該月份進行目標導向督導模式的狀況，並收集督導的反思紀錄單與受督者反思紀錄單等資料。 5. 檢視參與行動研究的 6 位支持性就服員的督導會議紀錄與個案服務紀錄，特別是針對督導會議紀錄所討論的個案，透過每月督導訪談大綱以了解是否確實依契約執行督導和督導的效益。（6 位支持性就服員與督導相關資料請參見附錄二） 6. 蒐集高屏澎東區 107 年度全體支持性就服員的所有督導會議紀錄。 7. 於 7 月對就服員與督導進行工作同盟程度的第二次問卷調查。
10-12 月	1. 10 月 24 日召開第 3 次主題探討專家諮詢會議，針對第一章至第四章撰寫內容，進行討論並依專家建議進行撰寫。 2. 於 10 月底前完成就服員與督導第三次工作同盟程度問卷調查。 3. 彙整相關資料，重新檢視資料完整度並擬定焦點團體大綱。 4. 完成督導版及受督者版的執行歷程回顧問卷調查（6 位支持性就服員

期程	主題/工作進度
----	---------

與督導相關資料請參見附錄三)。

4. 針對參與主題探討的 6 位支持性就業服務員所填寫的執行歷程回顧問卷內容分別進行訪談。
5. 11 月 21 日邀請 3 位督導進行焦點團體，了解支持性就業服務員與專業督導間的工作同盟，以及自覺參與目標導向督導模式的效益。
6. 完成報告撰寫。

第二節 研究工具

本研究所採用的工具包含自編的『支持性就業服務員專業督導現況與工作同盟調查問卷』、『支持性就業服務督導契約書』、『反思紀錄單』、『督導會議觀察紀錄表』、和『訪談大綱』等五項工具，以及研究參與者的督導會議紀錄、「職業重建服務資訊管理系統」之個案服務紀錄等次級資料。五項工具的詳細說明如下。

壹、支持性就業服務員專業督導現況與工作同盟調查問卷

本研究所使用的『支持性就業服務員專業督導現況與工作同盟調查問卷』分為就業服務員版(如附件二.1)和督導版(如附件二.2)，問卷內容再分為基本資料、專業督導現況與工作同盟量表三個部分。基本資料包括受訪者的性別、年齡、專業訓練背景、資格與證照、工作年資、組織規模/督導規模、以及其督導/受督者姓名。專業督導現況中的支持性就業服務項目為 2014 年勞動部頒布的「補助地方政府辦理身心障礙者支持性就業服務計畫」中的附件四「身心障礙者支持性就業服務實施要領」中的第四條所提之支持性就業服務項目，含：就業機會開發、發展職業重建計畫、擬訂案主就業服務計畫、案主/工作配對檢、就業前工作能力訓練所需之工作流程分析與職務分析、就業前工作能力訓練、陪同面試與職場安置、強化穩定就業輔導、轉介與連結相關資源、追蹤輔導，共 10 項。並保留 5 個空白欄位讓受訪者視其個別需求來填寫。每個項目再請受訪者填寫該項目的督導協助內容、督導協助程度(1 為不需協助、2 為少量協助、3 為中度協助、4

為高度協助、5 為全程協助)、和使用方式 (A 諮詢服務、B 個督、C 團督、D 陪同、E 其他)。

工作同盟量表的部分則是採用邱美珍、吳雅玲、鄭玥香、吳明宜 (2016) 的『督導工作同盟量表』來進行問卷調查，並透過第二次專家諮詢會議討論修正該量表的第 3、14、15、16 題 (如下表 3-4)，使語意更加清楚。此量表共計 36 題，分為督導工作、督導關係及督導目標三個分量表，每個分量表含 12 題，分別從督導的工作內容、與督導的關係、以及工作目標與效益等三部分了解督導與受督者所覺知的工作同盟程度，問卷如附件二.1 及附件二.2，計分如表 3-5。在量表中的督導關係、督導工作及督導目標三向度得分愈高，代表其與督導在連結、任務和目標三個工作同盟要素的強度愈高。

表 3-4

工作同盟調查問卷之題目修正對照表

原題目	專家建議修正
3.我對督導會談的結果感到憂心。	3.我對督導歷程的成效結果感到憂心。
14.目前督導會談的目標對受督者相當重要。	14.目前督導計畫書的目標對受督者相當重要。
15.我和受督者在督導歷程中進行的工作與他(她)所關切的問題沒有關聯。	15.在督導歷程中進行的工作與受督者所關切的問題沒有關聯。
16.我覺得我在督導歷程所做的將幫助受督者成為一位更有效能的職重人員。	16.我覺得我的督導可以幫助受督者成為一位更有效能的職重人員。

表 3-5

工作同盟調查問卷之計分表

分量表	題號											
	2	4	7	11	13	15	16	18	24	31	33	35
1.督導工作	2	4	7	11	13	15	16	18	24	31	33	35
計分：	+	+	-	-	+	-	+	+	+	-	-	+
2.督導關係	1	6	8	17	19	20	21	23	26	28	29	36
計分：	-	+	+	+	+	-	+	+	+	+	-	+
3.督導目標	3	5	9	10	12	14	22	25	27	30	32	34
計分：	-	+	-	-	-	+	+	+	-	+	+	-

備註：「+」為正向計分、「-」為反向計分

貳、支持性就業服務督導契約書

『支持性就業服務督導契約書』旨在希望就服員和督導雙方能溝通彼此對督導內容與督導頻率的共識。採用吳雅玲、邱美珍、鄭珮香和吳明宜（2016）所編制的『職業重建服務督導契約（包含督導版與受督版）』為初稿；該督導契約是參考 Falender 製作之 Supervision Contract Outline 契約架構、「補助地方政府辦理身心障礙者支持性就業服務計畫」、「身心障礙者職業重建服務專業人員遴用及培訓準則」、以及「身心障礙者職業重建服務專業人員倫理守則」等資料編製而成的。本主題探討所用版本是經第一、二次專家諮詢後之修正版，詳如附件三。

參、反思紀錄單

本主題探討藉由自編的『反思紀錄單』了解就服員與督導於每次督導會議的結束後，對個人自身的狀態、觀點的覺察與反思，以及對後續就業服務工作的影響與變化，詳如附件四.1 和附件四.2。主要是希望雙方能針對督導會議內容加以覺察，從認知、情感與行為三向度加以反思

肆、督導會議觀察紀錄表

自編的『督導會議觀察紀錄表』由研究團隊以觀察者角色記錄督導會議進行的內容與方式，著重記錄督導會議中認為督導與受督者彼此互動具有意義的「督導事件內容」，並依據整體的「督導同盟」關係加以評分，詳如附件五；並作為事後訪談督導的內容來源。

伍、訪談大綱

在每月督導結束後的二週內，研究者透過彙整每次督導與就服員的「反思紀錄單」與「督導會議觀察紀錄表」內容，根據「訪談大綱」詳如附件六，對督導進行大約 1 小時的訪談，目的在了解督導在督導歷程結束後的想法與體會。

第三節 資料處理與分析

研究一

此部分的研究彙整就服員所填寫的專業督導現況並進行描述性分析，以瞭解高屏澎東區的支持性就服員之督導內容與進行方式；再搭配今年度的督導會議紀錄和 2 次的現場觀察，以瞭解年初所提出的內容是否確實提供適切的督導。並將就服員與其督導的問卷內容作配對比對，以瞭解支持性就服員所提出之督導內容與進行方式是否與其督導的觀點相符合，並檢視二者的工作同盟問卷，以瞭解二者間對於督導的工作內容、與督導的關係、以及工作目標與效益的共識程度。

研究二

此部分的研究資料包含：支持性就業服務督導契約書（督導目標、執行方式和頻率）、督導會議紀錄、個案服務紀錄、反思紀錄單、督導會議觀察紀錄表、督導訪談紀錄、工作同盟問卷、與焦點團體紀錄。將由支持性就業服務督導契約書、督導會議紀錄和個案服務紀錄來檢視個別支持性就服員是否獲得適切的督導內容與強度，以滿足其需求；並由反思紀錄單、督導會議觀察紀錄表、督導訪談紀錄、和工作同盟問卷來檢視支持性就服員是否在督導歷程中建立起與督導的工作同盟；再由焦點團體蒐集研究參與者的整體經驗回饋，來檢視此目標導向的督導模式之效益。

第四章 研究結果與討論

本章內容針對所蒐集的問卷資料、督導會議資料、以及行動研究資料呈現分析結果。第一節呈現高屏澎東四縣市支持性就業服務員的專業督導現況，包括支持性就服員與其督導對於就服員督導內容與督導方式的共識程度，以及後續實際的督導進行方式與議題內容。第二節呈現接受目標導向輔導、擬定督導契約的支持性就業服務員和其督導於行動研究歷程的質性資料。第三節呈現本行動研究的效益發現，以及第四節呈現執行此目標導向督導模式的歷程回顧分析。

第一節 身心障礙者支持性就業服務員的專業督導現況

壹、研究樣本特質分析

研究一的支持性就業服務員有效樣本數為 45 份，回收率為 100%。本節將此 45 份問卷做初步統計分析，其結果如表 4-1-1 所示。研究樣本在基本資料背景變項上之分佈情況如下述。在性別上，高屏澎東區支持性就服員男性樣本佔 31.1%，女性樣本佔 68.9%。年齡分佈以 26 至 45 歲者居多，佔 64.4% (n=29)，25 歲以下者和 46 歲以上者各佔 17.8%，平均年齡 34.8 歲 (SD=9.60)。在擔任就服員工作總年資上，以服務 5 年以上的人數最多 (佔 35.6%)，其次依序為 1 年以上但未滿 3 年者 (佔 26.7%)，未滿 1 年者 (佔 24.4%)，和 3 年以上但未滿 5 年者 (佔 13.3%)。在專業訓練背景方面，以社會工作相關科系最多 (佔 53.3%)，其次為勞工關係、人力資源與企管科系 (佔 15.6%) 和非相關科系 (佔 13.3%)。而就服員所服務的機構規模則以人數以 5 人以下者最多 (佔 44.4%)，其次依序為 6 人至 10 人者 (佔 26.7%) 和 10 人以上者 (24.4%)。

表 4-1-1

就服員的人口學統計表 (N=45)

變項名稱	項目	人數	百分比	備註
性別	男	14	31.1	
	女	31	68.9	
年齡	25歲以下	8	17.8	平均年齡
	26-45歲	29	64.4	41.45歲
	46歲以上	8	17.8	(SD=9.60)
年資	未滿1年	11	24.4	平均年資
	1-未滿3年	12	26.7	4.35年
	3-未滿5年	6	13.3	(SD=4.30)
	5年以上	16	35.6	
專業訓練 背景	復健諮商	2	4.4	
	社會工作	24	53.3	
	職能物理治療	2	4.4	
	特教	0	0	
	心理或輔導	4	8.9	
	勞工關係、人力資源與企管	7	15.6	
	非相關	6	13.3	
機構規模 (職重專 業人數)	5人以下	20	44.4	
	6-10人	14	31.1	
	10人以上	11	24.4	

研究一的支持性就業服務員督導共有 10 名，分別針對其所督導的每位支持性就業服務員填寫相對應的督導內容問卷，有效樣本數亦為 45 份，回收率為 100%。10 位就服督導的人口學資料如下述：男女各半，年齡從 33 到 52 歲，平均年齡為 41.4 歲 (SD=5.86)。專業訓練背景以社工系為主，共有 5 位，其他為復健諮商、兒福、心理與輔導。在資格部分，每位就服督導皆有就服員及督導 2 種以上資格，其中 5 位同時具有職評員資格。證照部分，僅 1 位有就業服務乙級技術士證，另一位具有社會工作師及護理師證照。督導於職重服務體系的年資(以月計算)為 48 個月至 228 個月，平均為 129.5 個月。所督導的業務範圍中，有 4 位僅督導支持性就業業務，其餘 6 位督導同時擔任職管、庇護就服、居家就業和

職評等業務的督導。督導所服務的單位數，僅以支持性就業服務計，從 1 至 8 個不等，平均 2.9 個；受督總人數為 2 至 13 人，平均 6.8 人。若再包含其他職重業務，則督導所服務的單位數為從 2 至 12 個，受督總人數為 3 至 37 人。

表 4-1-2
督導的人口學統計表 (N=10)

變項名稱	項目	人數	百分比	備註
性別	男	5	50	
	女	5	50	
年齡	35歲以下	2	20	平均年齡41.4歲 (SD=5.86)
	36-45歲	5	50	
	46歲以上	3	30	
督導年資	4年-未滿6年	3	26.7	平均年資10.7年 (SD=5.41)
	6-未滿9年	2	13.3	
	9年以上	5	35.6	
專業訓練 背景	復健諮商	2	20	
	社會工作	5	50	
	心理或輔導	1	10	
	兒童福利	2	20	
所督導職 重專業人 員的人數	5人以下	4	40	
	6-10人	4	40	
	10人以上	2	20	

貳、從問卷調查結果分析支持性就業服務員的專業督導現況

本節主要透過問卷調查，了解支持性就業服務員與其督導對於就服員專業能力與督導內容的看法，包含支持性就服員所得到的專業督導內容、所使用的督導方式、接受督導協助的程度、工作同盟的程度、以及督導與受督者間對於督導內容與方式的共識程度。

一、支持性就服員的專業督導內容

分別計算支持性就服員與督導對於就服員督導內容的表達人次，如表 4-1-3 所示，可發現高屏澎東區就服員的督導內容從高而低依序為擬訂案主就業服務計

畫（42 人次，93%）、發展職業重建計畫（40 人次，89%）、轉介與連結相關資源（40 人次，89%）、追蹤輔導（40 人次，89%）和案主工作配對檢核（39 人次，87%）；表達有這些督導內容的支持性就服員高達八成以上。接著為就業機會開發、就業前所需之工作流程分析/職務分析、就業前工作能力訓練、陪同面試與職場安置、以及強化穩定就業輔導；有六到八成的支持性就服員表達有這些督導內容。其他的督導內容是採開放表述，有這些需求的支持性就服員皆少於樣本的 20%，包括情緒支持（8 人次，18%）、系統表格操作與撰寫（6 人次，13%）、雇主經營（3 人次，7%）與提升專業知能（3 人次，7%）。

而督導對於其受督就服員的督導內容判斷，從高而低依序為轉介與連結相關資源內容（42 人次，93%）、強化穩定就業輔導（41 人次，91%）、擬訂案主就業服務計畫內容（41 人次，91%）、追蹤輔導（40 人次，89%）、發展職業重建計畫內容（37 人次，82%）、案主工作配對檢核內容（37 人次，82%）和就業機會開發（36 人次，80%）；督導認為需提供這七項督導內容的支持性就服員高達八成以上。而就業前工作能力訓練（35 人次，78%）、工作流程分析職務分析（33 人次，73%）與陪同面試與職場安置（34 人次，76%）則有超過七成的支持性就服員有此內容。至於開放填寫的其他督導項目，督導認為支持性就服員主要需要提升專業知能（30 人次，67%）和協助情緒支持（n=23 人次，51%），部分人則需要系統表格操作與撰寫（7 人次，16%）和雇主經營（1 人次，2%）。

由於問卷中督導內容的設計主要是依據「補助地方政府辦理身心障礙者支持性就業服務計畫」附件四「身心障礙者支持性就業服務實施要領」中第四條所提之支持性就業服務項目，亦可以理解為轄區支持性就服員和其督導將督導內容環扣在服務歷程中的問題釐清和提供解決策略建議。比對就服員的自評與督導的判斷，發現二者對於大多數的督導內容判斷一致，惟在強化穩定就業輔導、提升專業知能和協助情緒支持等三項有顯著差異，顯示督導自認有提供該項內容給支持性就服員督導的比率比就服員自覺有接受到該項內容的比率多出許多。

表 4-1-3

身心障礙者支持性就服員專業督導內容

督導內容	人次 (%)		排序	
	就服員 (N=45)	督導 (N=45)	就服員 (N=45)	督導 (N=45)
就業機會開發	34 (76%)	36 (80%)	7	7
發展職業重建計畫	40 (89%)	37 (82%)	2	5
擬訂案主就業服務計畫	42 (93%)	41 (91%)	1	2
案主工作配對檢核內容	39 (87%)	37 (82%)	5	5
工作流程分析/職務分析	34 (76%)	33 (73%)	7	10
就業前工作能力訓練	34 (76%)	35 (78%)	7	8
陪同面試與職場安置	35 (78%)	34 (76%)	6	9
強化穩定就業輔導	29 (64%)	41 (91%)	10	2
轉介與連結相關資源	40 (89%)	42 (93%)	2	1
追蹤輔導	40 (89%)	40 (89%)	2	4
情緒支持	8 (18%)	23 (51%)	11	12
系統表格操作與撰寫	6 (13%)	7 (16%)	12	13
雇主經營	3 (7%)	1 (2%)	13	14
提升專業知能	3 (7%)	30 (67%)	13	11

二、支持性就服員所需的專業督導程度

透過問卷資料分析高屏澎東區身心障礙者支持性就服員所需的專業督導程度。此項度採用 Likert 五點量表計分，將就服員目前接受專業督導協助的程度評比為：不需協助 1 分、少量協助 2 分、中度協助 3 分、高度協助 4 分與全程協助 5 分。各項目所需的專業督導程度現況如表 4-1-4 所示。

就服員自評各項目的督導協助程度，平均數介於 1.11~3.69 之間，其中得分最高者為「強化穩定就業輔導」，其次依序為「擬訂案主就業服務計畫」、「發展職業重建計畫」、「轉介與連結相關資源」、「案主工作配對檢核」、「工作流程分析職務分析」和「就業前工作能力訓練」；七者皆為中度至高度協助的程度。而督導認為就服員需要督導協助程度的平均數介於 1.02~3.22 之間，以「擬訂案主就業服務計畫」得分最高，其次為「強化穩定就業輔導」、「提升專業知能」、「轉介與連結相關資源」、「案主工作配對檢核」、「發展職業重建計畫」、

「工作流程分析職務分析」、「就業前工作能力訓練」、「追蹤輔導」、「就業機會開發」、「情緒支持」和「陪同面試與職場安置」；除了「擬訂案主就業服務計畫」為中度至高度的協助外，其餘皆為少量至中度的協助。

表 4-1-4
專業督導協助程度統計表 (N=45)

督導協助程度	不需協助 (1分)		少量協助 (2分)		中度協助 (3分)		高度協助 (4分)		全程協助 (5分)		平均數	
	就服	督導	就服	督導	就服	督導	就服	督導	就服	督導	就服	督導
	就業機會開發	11	9	12	19	7	7	6	6	9	4	2.78
發展職業重建計畫	5	8	4	15	13	9	11	7	12	6	3.47	2.73
擬訂案主就業服務計畫	3	4	6	7	16	10	6	18	14	5	3.49	3.22
案主工作配對檢核	6	8	3	10	15	16	11	6	10	5	3.36	2.78
工作流程分析職務分析	11	12	5	8	6	12	14	10	9	3	3.11	2.64
就業前工作能力訓練	11	10	3	14	13	13	11	3	8	5	3.11	2.53
陪同面試與職場安置	10	11	7	20	9	11	7	3	6	0	2.42	2.13
強化穩定就業輔導	16	4	6	13	8	16	16	10	10	3	3.69	2.96
轉介與連結相關資源	5	3	8	17	7	16	14	4	11	5	3.40	2.80
追蹤輔導	5	5	7	20	9	15	12	2	8	3	2.98	2.51
情緒支持	37	22	0	5	1	5	5	9	2	4	1.56	2.29
系統表格操作與撰寫	39	38	2	1	0	0	1	0	3	6	1.38	1.56
雇主經營	42	44	1	1	2	0	0	0	0	0	1.11	1.02
提升專業知能	42	15	0	7	0	5	1	3	2	15	1.24	2.91

由上述可以發現，就服員與其督導對於在哪一個督導內容需要多一點協助的共識不完全一致，雖然差異性不大，互為第一和第二順位。推測就服員對於「強

化穩定就業輔導」的自覺接受協助最多，可能的原因是就服員面對已經就業中但仍有多元內容之身心障礙者時，需要督導持續協助職場輔導、成長團體、個別輔導諮詢等系列服務的督導，讓就服員可獲得足夠的知能來強化身心障礙者的工作表現。而督導認為就服員在「擬訂案主就業服務計畫」的知能相對不足，推測原因可能是督導認為就服員除了協助個案達到成功穩定就業的目標外，也要多考量到個案的個人能力與社交能力所能勝任工作職務內容，故需要在發展身心障礙者個別化就業服務計畫時便能夠全面思考到。

三、支持性就服員所接受的督導方式

本研究將督導方式分為諮詢服務、個別督導、團體督導、陪同督導及其他督導方式等五項進行問卷調查。由表 4-1-5 發現高屏澎東區支持性就服員最常接受的督導方式為諮詢服務(264 人次, 32.9%)，其次為個別督導(215 人次, 26.8%)與團體督導(214 人次, 26.7%)，督導現場陪同有 97 人次(12.1%)，其他方式則為 13 人次(1.6%)。而督導最常提供的督導方式則為個別督導(279 人次, 34.2%)，其次為團體督導(266 人次, 32.6%)與諮詢服務(180 人次, 22.1%)，督導現場陪同有 74 人次(9.1%)，其他方式則為 17 人次(2.1%)。

雖然主要採用的督導方式前三項皆是諮詢服務、個別督導與團體督導，但支持性就服員覺得他們所接受到的督導方式與督導的覺知似乎不太一致。不同的督導方式有其不同的功能與目的，從調查結果進一步分析發現，就服員為了協助身心障礙者職場適應，常使用諮詢服務與督導討論如何「轉介與連結相關資源」問題；而當在「擬訂案主就業服務計畫」時，則多會透過「個別督導」或「團體督導」進行溝通與討論，以獲得訊息；而面對身障者「陪同面試與職場安置」內容時，則需要督導「現場陪同」，以立即回饋方式提供就服員專業工作方法。督導方面，為了輔導就服員協助身心障礙者職場適應，常使用「諮詢服務」和「團體督導」方式與就服員討論如何「轉介與連結相關資源」；而當就服員在「擬訂案主就業服務計畫」有困難時，則多會透過「個別督導」進行溝通與討論，以獲得

訊息；面對身障者有「強化穩定就業輔導」內容時，督導則會採用「現場陪同」，以立即回饋方式提供就服員專業工作方法。此外，受限於目前國內在外聘專業督導的經費使用限制，讓可以核銷的督導方式須有實際面對面的事實；因此，不訝異就服督導所採用的方式以個別督導及團體督導為主。然，當就服員面臨服務上需要即時克服的困難時，諮詢服務顯然成為就服員最常用的督導方式，也是督導為受督者所提供的未支薪服務。

表 4-1-5
支持性就服員督導方式現況統計表（單位=人次）

督導方式	諮詢服務		個別督導		團體督導		現場陪同		其他方式		總和	
	就服	督導	就服	督導	就服	督導	就服	督導	就服	督導	就服	督導
就業機會開發	26	18	18	21	17	19	13	6	0	1	74	65
發展職業重建計畫	24	11	20	28	26	21	6	1	2	0	78	61
擬訂案主就業服務計畫	27	15	28	32	27	27	3	1	2	1	87	76
案主工作配對檢核	26	14	22	28	22	27	4	5	0	2	74	76
工作流程分析職務分析	22	11	20	23	19	26	12	1	0	0	73	61
就業前工作能力訓練	24	17	20	22	24	20	10	0	2	0	80	59
陪同面試與職場安置	21	19	12	18	13	17	14	14	1	0	61	68
強化穩定就業輔導	29	16	22	26	23	24	10	16	2	0	86	82
轉介與連結相關資源	33	20	20	20	17	30	8	3	2	2	80	75
追蹤輔導	24	15	19	17	20	26	8	13	0	6	71	77
情緒支持	5	8	6	22	1	8	4	2	1	1	17	41
系統表格操作與撰寫	1	4	5	4	3	4	2	0	1	0	12	12

雇主經營	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	1
提升專業知能	2	15	3	18	2	17	2	11	0	4	9	65
總人次	264	180	215	279	214	266	97	74	13	17	803	816
百分比%	32.9	22.1	26.8	34.2	26.7	32.6	12.1	9.1	1.6	2.1	100	100

四、就服員與督導的工作同盟程度

為釐清就服員和督導所覺知到的工作同盟，包括對督導任務與目標的瞭解與對二者關係情感的連結程度，本研究透過『支持性就業服務員專業督導現況與工作同盟調查問卷』調查督導與就服員在督導過程之任務、關係情感連結與目標三向度，以及整體工作同盟的強度。而在量表中的督導任務、督導情感及督導目標三向度得分愈高，代表其與督導（或受督者）的工作同盟要素強度愈高。由表 4-1-6 得知，高屏澎東區支持性就服員與督導的工作同盟總分和各量表的單題平均數得分均大於 4 分（4 分為七點量表之中間值），顯示就服員與督導所覺知到的工作同盟關係傾向於正向。而從相對重要性而言，二者皆是依序為任務、情感及目標，唯就服員在任務的工作同盟略高於情感與目標的工作同盟，而情感與目標之間並無不同，顯示就服員在於督導過程中較傾向於任務取向；而督導任務與督導情感的工作同盟略高於目標的工作同盟，顯示督導認為自己在督導過程中較為任務取向，也提供大量的情感支持。

表 4-1-6

就服員與督導工作同盟關係現況表

項次	量表平均數/標準差		單題平均數/標準差	
	就服員	督導	就服員	督導
督導任務分量表	71.18 (5.47)	75.60 (5.14)	5.93 (.46)	6.30 (.43)
督導情感分量表	68.58 (5.54)	74.44 (6.94)	5.71 (.46)	6.20 (.59)
督導目標分量表	67.51 (5.89)	71.66 (4.90)	5.63 (.49)	5.97 (.41)
整體量表	207.04 (14.90)	221.71 (14.59)	5.75 (.41)	6.16 (.41)

叁、從問卷分析個別就服員與其督導對於督導內容與所需協助程度之共識

檢視 45 對就服員與其督導在調查問卷中對於督導內容項目與協助程度看法的異同，將差異分數 0 視為共識一致、差異分數±1 視為小差異、差異分數±2 視為大差異，進行描述性統計分析，結果發現如表 4-1-7。

表 4-1-7
督導內容一致性與督導協助程度差異表 (N=45)

督導內容	內容的一致性		協助程度的差異性		
	一致 N (%)	不一致 N (%)	無差異 N (%)	小差異 N (%)	大差異 N (%)
就業機會開發	33(73.3)	12(26.7)	12(36.4)	8 (24.2)	13(39.4)
發展職業重建計畫	33(73.3)	12(26.7)	15(45.5)	7 (21.2)	11(33.3)
擬訂案主就業服務計畫	41(91.1)	4(8.9)	13(31.7)	15 (36.6)	13(31.7)
案主工作配對檢核內容	38(84.4)	7(15.6)	16(42.1)	13 (34.2)	9(23.7)
工作流程分析職務分析	27(60.0)	18(40.0)	7(25.9)	11 (40.7)	9(33.3)
就業前工作能力訓練	35(77.8)	10(22.2)	12(34.3)	12 (34.3)	11(31.4)
陪同面試與職場安置	35(77.8)	10(22.2)	13(37.1)	14 (40.0)	8(22.9)
強化穩定就業輔導	37(82.2)	8(17.8)	14(37.8)	12 (32.4)	11(29.7)
轉介與連結相關資源	37(82.2)	8(17.8)	7(18.9)	18 (48.6)	12(32.7)
追蹤輔導	35(77.8)	10(22.2)	9(25.7)	12 (34.3)	14(40.0)

本研究發現督導與就服員對於督導內容有相當共識（如表 4-1-7 左半部），共識程度介於 60-91%。在「擬訂案主就業服務計畫」、「案主工作配對檢核內容」、「強化穩定就業輔導」與「轉介與連結相關資源」的共識程度高達八成以上。以共識度最高的「擬訂案主就業服務計畫」為例，從問卷質性內容分析發現，就服員自述需要督導協助分析案主就業能力，針對不同障礙之案主給予適切的服務計畫，進而提供輔導與支持策略；而督導也認同教育就服員「擬訂案主就業服務計畫」的重要性與必要性，除與就服員針對案主之生涯發展目標與想望以及目前可就業職種進行討論外，並協助就服員擬定相關計畫與連結相關資源。督導亦透過檢視就服員的職重系統表單紀錄，來釐清其所擬定的個別化就業服務計畫之

適切性；或教導就服員如何對應案主/工作配對檢核表（職重系統表 3-1）的問題項目來規畫支持策略，並針對障礙類別與特質，提供計畫撰寫重點項目、支持程度與策略規劃等。

至於協助程度方面，本研究發現就服員和其督導對此點的看法有差異。如表 4-1-7 右半部所示，二者看法有大差異的比例介於二成三至四成間，其中在「追蹤輔導」有高達四成的配對有較大的歧見。進一步從問卷質性內容分析，發現就服員很希望督導針對案主職場適應穩定的策略提供中度程度以上的協助，而督導對此內容僅提供中度程度以下的協助。

肆、從督導會議紀錄內容分析支持性就業服務員的專業督導現況

為瞭解高屏澎東區 45 名支持性就服員實際接受專業督導的現況，包含內容、方式與時數等的規劃，本研究透過蒐集轄區全體支持性就服員於 107 年 1 月至 9 月的督導會議紀錄來進行文本分析，截至 11 月 30 日共計回收 318 份督導會議紀錄。分析結果說明如下述。

一、督導會議進行的時間與方式

透過會議紀錄分析發現，會議時間分佈從 2 小時~4 小時不等，以 2 小時為大宗（281 次，88.4%），其次為 3 小時（16 次，5.0%）、2.5 小時（15 次，4.7%），其餘的 6 場次在 3 小時以上，主要是進行 5 人以上的團體督導或是結合職場訪視。在督導方式上有個別督導、團體督導、職場訪視、陪同實作及混合式等形式，從表 4-1-8 發現最常安排督導的方式為團體督導（192 次，60.4%），其次為個別督導（78 次，24.5%）、職場訪視（28 次，8.8%）、陪同實作（1 次，0.3%）。另外，也有以混合型式進行督導會議（19 次，6.0%），例如：個別督導結合職場訪視、團體督導結合職場訪視等。

二、督導會議的議題內容

督導會議的內容分析項度主要依據『支持性就業服務員專業督導現況與工作同盟調查問卷』中的 14 項督導內容，並會視會議紀錄中的其他督導內容來擴增

內容分析項度。最後共新增 8 項督導內容（強化穩定就業服務區分為輔導策略討論、人際技能、工作流程或時間調整、小額職務再設計；行政事項處理、個案服務盤點、開案前的溝通與合作、評鑑或訪視資料準備、服務表格指導、開發案源/宣導），共計 22 項督導內容進行分析。由表 4-1-9 可看到，在 318 份督導會議紀錄中，最常討論的是發展職業重建計畫（151 次，47.5%），就服員在媒合個案工作前與督導討論如何進行職前訓練或連結職前資源；其次為行政事項處理（125 次，39.3%），主要是針對單位行政事項宣達、服務績效檢核；再次為強化穩定就業輔導-輔導策略討論（118 次，37.1%），以確認協助個案穩定就業的相關策略。

表 4-1-8

支持性就業服務單位的督導會議督導方式

就服單位	個別督導 N (%)	團體督導 N (%)	職場訪視 N (%)	陪同實作 N (%)	混合式 N (%)	總和 N (%)
1	0 (0.0%)	6 (100%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	6 (100%)
2	4 (23.5%)	9 (52.9%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	4 (23.5%)	17 (100%)
3	0 (0.0%)	14 (77.8%)	4 (22.2%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	18 (100%)
4	0 (0.0%)	17 (94.4%)	1 (5.6%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	18 (100%)
5	0 (0.0%)	16 (88.9%)	1 (5.6%)	0 (0.0%)	1 (5.6%)	18 (100%)
6	0 (0.0%)	20 (74.1%)	7 (25.9%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	27 (100%)
7	7 (38.9%)	11 (61.1%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	18 (100%)
8	2 (11.1%)	16 (88.9%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	18 (100%)
9	4 (22.2%)	10 (55.6%)	1 (5.6%)	0 (0.0%)	3 (16.7%)	18 (100%)
10	2 (11.1%)	16 (88.9%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	18 (100%)
11	0 (0.0%)	9 (100%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	9 (100%)
12	0 (0.0%)	10 (100%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	10 (100%)
13	8 (61.5%)	2 (15.4%)	3 (23.1%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	13 (100%)
14	12 (80.0%)	0 (0.0%)	2 (13.3%)	0 (0.0%)	1 (6.7%)	15 (100%)
15	11 (84.6%)	0 (0.0%)	2 (15.4%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	13 (100%)
16	8 (80.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	2 (20.0%)	10 (100%)
17	0 (0.0%)	12 (66.7%)	4 (22.2%)	0 (0.0%)	2 (11.1%)	18 (100%)
18	2 (11.1%)	11 (61.1%)	3 (16.7%)	0 (0.0%)	2 (11.1%)	18 (100%)
19	18 (50.0%)	13 (36.1%)	0 (0.0%)	1 (2.8%)	4 (11.1%)	36 (100%)
總和	78 (24.5%)	192 (60.4%)	28 (8.8%)	1 (0.3%)	19 (6.0%)	318 (100%)

表4-1-9

支持性就業服務單位的督導會議內容 (N=318)

督導內容 \ 支就單位	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	總計
就業機會開發	0	0	1	8	0	0	1	1	0	1	1	1	2	1	2	5	5	1	3	33
就業前工作能力訓練	3	4	0	3	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	2	1	0	1	6	22
發展職業重建計畫	5	6	7	10	6	3	9	10	14	7	6	3	5	3	9	5	12	9	22	151
陪同面試與職場安置	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	2	4
擬定案主就業服務計畫	0	1	0	1	1	0	0	1	0	0	0	0	1	1	0	0	1	0	0	7
強化穩定就業輔導/輔導策略討論	3	12	5	3	6	10	12	8	5	9	2	0	3	5	4	2	9	8	12	118
強化穩定就業輔導/人際技能	3	6	4	0	2	8	1	2	0	4	0	0	1	1	2	0	1	1	6	42
強化穩定就業輔導/工作流程或時間調整	0	1	2	1	1	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	4	12
強化穩定就業輔導/小額職務再設計	0	3	1	1	0	3	0	0	2	1	0	0	2	1	0	0	1	3	0	18
案主/工作配對檢核	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	2	0	2	3	0	10
轉介與連結相關資源	1	10	9	11	3	6	6	1	4	1	4	0	0	2	5	1	7	5	15	91
工作流程分析/職務分析	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	3	0	1	0	0	0	7
追蹤輔導	1	3	3	3	1	1	9	4	2	0	0	0	0	3	0	2	3	0	5	40
行政事項處理	0	5	5	4	11	6	3	9	6	1	5	2	6	9	0	5	11	6	31	125
個案服務盤點	0	12	8	4	8	4	3	7	4	1	2	0	3	6	0	4	16	5	29	116

107 年度高屏澎東區身心障礙者職業重建服務資源中心主題探討

開案前的聯繫與合作	0	1	2	1	1	2	0	3	2	0	0	0	0	2	0	0	2	0	3	19
提供情緒支持	0	0	2	1	0	0	0	1	0	2	0	0	0	1	0	0	1	0	1	9
主題式課程/受訓分享	6	0	6	9	7	15	2	4	0	8	2	8	0	2	1	1	0	2	14	87
評鑑/訪視資料準備	0	6	4	1	1	1	0	1	3	0	3	1	1	3	0	1	4	3	2	35
雇主經營	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	4	0	0	7
服務表格指導	0	3	7	2	7	2	2	4	9	7	4	4	1	5	0	1	0	3	5	66
開發案源/宣導	0	0	0	0	0	0	0	1	2	0	1	1	3	4	0	1	6	3	0	22

第二節 行動研究歷程發現

本行動研究共邀請 3 個單位 3 名督導與 6 名支持性就服員(新手與資深各半)參與。透過自編的『支持性就業服務員專業督導現況與工作同盟調查問卷』了解督導與就服員雙方針對專業督導現況的看法後，於 107 年 4 月 12 日辦理一日行前工作會議，向研究參與者介紹目標導向督導模式、本研究欲採用的方法與工具等，並教導如何簽訂「支持性就業服務督導契約書」以及撰寫反思單。最後協助督導與就服員針對就服員督導內容設定目標，並取得共識後擬定督導契約書。以下將 3 個單位簡稱為 A、B、C 單位，督導簡稱為 AS、BS 和 CS，新手就服員簡稱為 A1、B1 和 C1，資深就服員簡稱為 A2、B2 和 C2。並分別說明 6 位支持性就服員的督導需求、督導契約書內容、以及行動研究歷程的各項質性資料發現。

壹、A 單位

一、行動研究對象基本資料介紹

A 單位的新手就服員 A1 為 27 歲女性，社工相關科系畢業，具備就業服務員資格，至 107 年 2 月 28 日共計擔任該單位就服員工作半年，但擔任社工相關工作已有 3 年。資深就服員 A2 為 33 歲女性，企管系畢業，具備就業服務員資格，在該單位擔任支持性就業服務員至 107 年 2 月 28 日共計年資 4 年 10 個月。督導 AS 為 35 歲男性，復健諮商研究所畢業，兼具內部專業及行政督導，具備就業服務員、職業重建個案管理員、職業輔導評量員、督導等資格，從事職重領域工作超過 10 年，曾擔任支持性就服員及職評員，至 107 年 2 月 28 日共計擔任該單位督導年資 7 年 2 個月，另外部督導其他 3 個單位支持性就業服務員，共督導 8 人，及督導其他 3 個單位的職業輔導評量員，共督導 6 人。A 單位另有 2 位支持性就服員及 1 位職評員接受本組長的督導。

AS 從事督導業務已有 7 年多，個人風格喜歡在輕鬆歡樂的氣氛中進行工作與督導，自覺可以在輕鬆歡樂的氣氛中進行督導過程是感到驕傲的，認為自己設

計的個督與團督架構可以對就服員有具體幫助，也會善用本研究的督導計畫來檢視受督者的問題解決與否。AS 在面對就服員提出來的問題時，喜歡思考出創新且有用的策略，對有解決到就服員的問題感到有成就感，若無法幫助到就服員便會感到擔心，但也會善用內部與外部資源協助解決問題。AS 善於利用各種方法凝聚團隊氣氛，如：共同討論某一議題，尤其是在研習分享中，帶領與會者討論如何運用在工作中，使研習變成有用的知識；又如機構參觀實際了解環境與工作內容外，也藉由一同搭捷運，在輕鬆的互動中讓彼此的關係更佳。

二、研究對象督導會議進行方式

A 單位的督導形式多元，有個督、團督、機構參訪與職場訪視。個督進行的頻率是不滿 1 年的新人每月 1 次個督，3 年以上的就服員則是 2 至 3 個月個督 1 次。團督是內部團督與行政會議每個月 1 次，外部團督是每 2 個月 1 次。督導的進行不論是個督或團督皆有既定的模式，個督的架構：績效執行狀況、待業個案討論、就業個案討論、滿意度調查問卷討論、結案個案討論、案本討論。內部團督與行政會議的架構：行政事項報告、研習課程分享、待業個案及新開發職缺討論、就業適應個案盤點。外部團督則是主題式的訓練與分享。因本單位的就服員有 4 位，且因有每 2 個月一次的外督，本主題探討的行動研究僅列出研究者參與的場次，研究者 4 至 9 月參加督導會議共計 12 次，團督形式共計 6 場，另外 6 場為個督。以目標導向的督導模式參與督導會議，分為行動研究介入前期、中期及後期，前期為參加督導會議的 4 至 5 月份，中期為 6 至 7 月，後期為 8 至 9 月，將各期研究對象督導會議進行方式說明如下：

(一) 行動研究介入前期 (4 至 5 月)

共計參與 2 次團督及 1 次個督，包括每月 1 次的內部團督及 5 月的新手個督。督導在年初規劃今年度將有 2 次的機構參訪，其中 1 場即是 4 月份參觀○○庇護工場，透過庇護工場的參觀，了解在庇護工場的個案的工作能力狀況，並與庇護性就服員有面對面較深入的溝通，並藉此提出合適個案或轉介個案的討論。另外

督導在團督中會使用技巧凝聚團隊成員的情感與團隊學習，如：分享未就業個案狀況與討論、職缺分享與研習分享等，其中研習分享常提供就服員許多學習與思考如何運用的機會。在個督中，除了既定的督導架構外，加入本研究的督導契約及督導計畫的討論、檢視與修正。

(二) 行動研究介入中期 (6 至 7 月)

共計參與 2 次團督及 3 次個督，包括每月 1 次的內部團督及每月 1 次新手就服員個督及 6 月的資深就服員個督。6 月份的個督正巧 2 位就服員皆有個案上線密集輔導中，故個督的場地改到職場，一方面督導可以到職場了解個案工作狀況、就服員輔導有無問題或職務再設計需求及與雇主建立關係，另一方面則直接在職場進行個督。如此可以有效率的完成職場訪視及個別督導兩件事，又不會太影響就服員既定的密集輔導工作。6 月的團督除了既定的架構外，督導設計了說書人的桌遊活動，透過桌遊活動，讓與會者可以用另一種形式了解彼此，並從活動中凝聚彼此的情感。

(三) 行動研究介入後期 (8 至 9 月)

共計參與 2 次團督及 2 次個督，包括每月 1 次的內部團督及每月 1 次新手個督。在新手就服員每月的個督中，督導與就服員針對每月的服務狀況與成長修正督導計畫，並在 9 月進行計畫的總評估。8 月份的團督依照年初計畫至○○庇護工場進行機構參觀，除了了解該庇護工場的入場條件，並實際參觀職場，觀察庇護員工工作狀況，亦在其中思考合適個案與進行討論。9 月份的團督因應 10 月底的支持性就業服務評鑑，逐項討論評鑑指標內容與資料準備，並進行分工。將行動研究介入前期、中期、後期之督導會議辦理相關資訊統整如表 4-2-1-1。

表 4-2-1-1

A 單位行動研究介入三期的督導會議辦理情形

期別	日期	時間	督導方式	地點	與會人員	其他人員
介入前期	4/26	9:00-12:00	內部團督	機構內+庇護 機構參訪 1	AS+A1+A2	就服員 2+ 職評員 1
	5/8	9:00-11:00	個督	機構內	AS+A1	無
	5/22	14:00-16:00	內部團督	機構內	AS+A1	就服員 1+ 職評員 1
介入中期	6/4	10:00-12:00	職場訪視 +個督	職場	AS+A2	無
	6/5	10:00-12:00	職場訪視 +個督	職場	AS+A1	無
	6/21	9:00-12:00	內部團督	機構內 (加桌遊)	AS+A1+A2	就服員 2+ 職評員 1
	7/3	10:00-12:00	個督	機構內	AS+A1	無
	7/26	9:00-12:00	內部團督	機構內	AS+A1+A2	就服員 2+ 職評員 1
介入後期	8/6	10:00-12:00	職場訪視 +個督	職場	AS+A1	無
	8/22	9:00-12:00	內部團督	庇護機構參 訪 2+咖啡店	AS+A1+A2	就服員 2+ 職評員 1
	9/4	10:00-12:00	個督	機構內	AS+A1	無
	9/21	14:00-17:00	內部團督	機構內	AS+A2	就服員 2+ 職評員 1

三、新手就服員 A1

(一) 新手就服員的督導契約書內容

前期透過彙整『支持性就業服務專業督導現況與工作同盟調查問卷』中就服員有哪些項度得到協助，發現 A1 在支持性就業服務的 10 個項目中，認為 100% 都有得到 AS 的協助。而 AS 則認為除了「發展職業重建計畫」、「就業前工作能力訓練所需之工作流程分析、職務分析」、「追蹤輔導」外，AS 都有提供 A1 協

助。此外，A1 及 AS 皆新增一項「其他」督導協助內容，A1 表示「情緒支持」有得到 AS 的協助，AS 則認為有提供「輔具使用及建立」的協助給 A1。協助程度大多在少量至中度協助；使用方式以諮詢及個督為多。詳細的新手就服員與督導專業督導現況如表 4-2-1-2。此外，A1 雖有 3 年的社工工作經驗，但對於支持性就業服務領域不熟悉，故在「支持性就業服務督導契約書」中擬定就業前工作能力訓練、發展職重計畫、擬定案主就業服務計畫及情緒支持等四項做為督導內容，如表 4-2-1-3。

表 4-2-1-2

新手就服員 A1 與督導 AS 專業督導現況

督導內容	有無提供協助		協助程度		使用方式	
	就服員	督導	就服員	督導	就服員	督導
就業機會開發	V	V	2	4	AD	BE
發展職業重建計畫	V	X	4	1	ABC	X
擬訂案主就業服務計畫	V	V	3	4	ABC	AB
案主/工作配對檢核	V	V	2	3	A	AB
就業前工作能力訓練所需之 工作流程分析、職務分析	V	X	2	1	A	X
就業前工作能力訓練	V	V	3	3	AB	AB
陪同面試與職場安置	V	V	2	3	D	ABD
強化穩定就業輔導	V	V	3	3	AB	AB
轉介與連結相關資源	V	V	2	3	A	A
追蹤輔導	V	X	2	1	A	X
其他（一）情緒支持	V	X	3	1	AB	X
其他（二）輔具使用及建立	X	V	1	3	X	AB

說明：(1) 有無提供協助：有「V」，無「X」。(2) 協助程度：1.不需協助、2.少量協助、3.中度協助、4.高度協助、5.全程協助。(3) 使用方式：(A) 諮詢服務、(B) 個督、(C) 團督、(D) 陪同、(E) 其他。

表 4-2-1-3

新手就服員 A1 督導目標擬定狀況

督導內容	督導目標	執行方法	督導方式	期程	檢視頻率	修訂狀況
A	目標一	1.督導設計訓練計畫並示範評估方法。 2.就服員實際操作並與督導討論	陪同實作	4/23-9/30	每 2 月 1 次	1.執行方法 1 加入諮詢服務的督導方式 2.執行方法 2 加入個別督導的督導方式
B	目標二	1.就服員蒐集資訊完成表 2 2.督導回顧就服員之服務脈絡，討論服務內容之適切性	團體督導	4/23-9/30	每 3 週 1 次	無修正
C	目標三	1.就服員彙整支持個案就業時遇到的困難及目前已使用策略 2.與督導討論其他可行之策略，執行後回報	諮詢服務	4/23-9/30	每 2 月 1 次	1.執行方法 1 加入個別督導的督導方式 2.執行方法 2 加入個別督導的督導方式
D	目標四	1.彙整個案及就服員對事件的情緒覺察 2.與督導討論影響因素以及目前已使用策略 3.與督導討論其他可行策略，執行後回報	諮詢服務 陪同實作	4/23-9/30	每 2 月 1 次	1.將執行方法 2 及 3 合併為與督導討論影響因素，已使用策略後，再分析其他可行策略及執行後回報

備註：1.督導內容「A」就業前工作能力訓練、「B」發展職重計畫、「C」擬定案主就業服務計畫、「D」情緒支持。

2.目標一：能設定個別化職前輔導內容；目標二：透過資料分析了解個案需求；目標三：能規劃適合個案的支持策略；目標四：學習如何因應個案負能量的方式。

(二) 參與行動研究時 A1 的省思

A1 於去年 9 月加入 A 單位就服團隊，認為個督可以較深入的討論個案問題而不會有時間壓力，對團督的規劃也表現出有興趣的態度，不論是機構參訪或是研習分享。個性是個自我要求高，對於達到支持性就服績效十分在意與焦慮，且情緒常容易受事件或個案的情緒所影響。

在行動研究介入初期，A1 表示因為是新手，幾乎每個新接個案晤談結束後都會詢問督導職重計畫要如何擬定及服務優先順序，且對於無法立即就業的個案的就業前工作能力訓練計畫也是需要逐一討論。對於有情緒問題的個案需要教導處理方向與資源，同時也常需要督導的情緒支持。

透過每月的反思與檢視後發現，由於第一次使用此模式，在督導方式與檢視頻率上有些疑義，故進行調整為「增加諮詢督導方式，檢視頻率改為每月一次」。AS 具體地針對 A1 的問題在個督時提供個案逐一討論，讓 A1 在個督當中了解 AS 對個案處遇的看法，並學習如何讓個案上線與穩定就業。AS 在教導 A1 的過程中，除了教導各類障別個案的處遇技巧，同時也教育 A1 專業倫理與情緒支持，讓 A1 在過程中與 AS 建立更深的關係，並學會排列服務個案及工作的優先順序。

A1 認為團督可以有多樣化的形式進行，對桌遊活動印象深刻，剛開始有些緊張與興奮，活動結束後感到愉快及滿足，認為可從不同面向認識團隊成員，藉由活動的進行，觀察到團隊中有觀察力敏銳而且能很貼切表達想法的夥伴，也有能在討論中活躍或展現詼諧的夥伴，都是平常比較少能見到的一面。

在行動研究介入中期，A1 開始肯定使用督導計畫與目標檢視的成效，在 AS 與 A1 檢核督導目標中發現，督導計畫擬定過了 2 至 3 個月後，原本困擾 A1 的問題獲得改善，且有得到 AS 具體的肯定，感到有點開心與滿意。針對長時間密集輔導後，期待有安靜的休假，AS 在團督中公告同仁請假請在群組公告，讓休假的同仁可以有真正的休息，感到貼心並得到情緒支持。

在行動研究介入後期，A1 與 AS 在每次的督導結束前皆會主動檢視督導計畫執行與成效，A1 發現自己可以不用每個新案晤談完都需要立即與 AS 討論，而可以經由自己的評估後開始提供個案服務，在服務遇到瓶頸時才找 AS 求助，感受到自己的進步。

(三) 參與行動研究時 AS 對於督導 A1 的省思

A1 因每個月有個督且因為 AS 是內督，所以幾乎可以隨時透過個督、面對面諮詢及 Line 詢問找到督導，所以督導頻率及品質是好的，就服員與督導之間有建立信任關係。

在行動研究介入初期，AS 在使用督導計畫對待新人與資深就服員上即有差異，除了在督導頻率及督導方式不同外，督導內容亦有不同。給 A1 的計畫以評估、擬訂計畫、就業前訓練與情緒支持為主，給 A1 的督導頻率也是高的（如：個督每月一次、隨時電話或 LINE 諮詢）。整體來說，A1 需要就業服務的基本技能及情緒支持，而透過督導計畫的澄清與檢核可以讓個督進行更聚焦。督導計畫執行後發現：督導內容不變，但有些計畫內容的督導頻率及督導方式要稍微修正一下。AS 利用每月檢視督導計畫與督導訪談有發現 A1 的問題及些微改變，透過與 A1 的討論修正目標與督導關係調整，如：了解 A1 的人格特質，提供更多頻率的情緒支持。

在行動研究介入中期，AS 提供 A1 個督時可以感受到 A1 因績效已達到，且與她討論督導計畫中的情緒支持部份，分析情緒造成的原因後，她的煩躁情緒不見了，而能豁然開朗；在這個過程中，AS 感覺到協助 A1 排除問題及情緒支持，覺得開心。但會更注意就服員的人格特質對工作的影響，並思考如何將情緒覺察具體化，以便未來也可依此協助其他受督者。

在行動研究介入後期，AS 覺得對 A1 的口頭肯定部分很重要且對 A1 很有激勵，但因 AS 個性不習慣直接讚美就服員，故表示需再加強。且對於 A1 在處理個案的兩性溝通問題有些疑慮，但仍屬於側面觀察，從個督澄清非兩性問題，尚未與 A1 修訂督導計畫。

(四) 研究者對 A1 與 AS 督導歷程之觀察

AS 在個督與團督有制式化的架構設計，個督在月初進行，督導記錄由督導寫，但最後個案追蹤部分，則由 A1 於月底前補上處遇進度；團督紀錄由與會者輪流撰寫。團督因為參與的人員較多（督導 1 人+就服員 4 人+職評員 1 人），所以較難檢視單一就服員的督導計畫，故檢視督導計畫皆放在個督中進行。透過個督可較深入每一個個案的問題與計畫擬定，AS 可較細緻的關注 A1 的個案與服務紀錄，運用本中心主題探討研究的督導計畫可以檢視 A1 的問題與解決策略。

在行動研究介入初期，AS 對 A1 在個督進行的作法是逐一討論個案方式進行，且尤其聚焦在新開案評估、尚未就業個案討論與職前準備計畫，會教導 A1 密集輔導技巧，並分配好密集輔導時間，適度休息。

到了行動研究介入中期，A1 與 AS 有更深的督導關係，A1 會主動提出問題詢問 AS，AS 可以充分的提供資源連結（如：如何與職管員互動與合作）與提醒（如：有自殺意圖的個案處理）給 A1 參考，並針對 A1 技能較弱的部分（如：精障個案處遇及有兩性問題的個案）有較細的步驟討論，個督過程中使 A1 的壓力得以紓解。AS 因著 A1 的個案上線而將個督改為職場訪視及個督，提供給 A1 的是工作流程與內容的提醒與建議。

在行動研究介入後期，督導發現應該使用同儕督導的技巧在團督中，讓較資深的就服員分享輔導個案的經驗，成效不錯；A1 可以在團督中得到來自資深就服員們的支持與建議，也可以分享自己的經驗。A1 在最後的回顧時，檢視自己與 AS 擬訂的計畫與執行狀況後，發現自己的進步，並自發性的決定將擬定計畫與按月檢視放入年度規劃中，這是踏實執行本督導契約與督導計畫所見的成效。

四、資深就服員 A2

(一) 資深就服員的督導契約書內容

前期透過彙整『支持性就業服務專業督導現況與工作同盟調查問卷』中就服員有哪些項度得到協助，發現 A2 在支持性就業服務的 10 個項目中，認為 100%

都有得到 AS 的協助，而 AS 則認為只有在「擬訂案主就業服務計畫」提供協助。但 A2 及 AS 皆新增一項「其他」督導協助內容，A2 表示「系統紀錄審閱給予建議」有得到 AS 的協助，AS 則認為有提供「與個案關係建立及個案行為分析與認知」的協助給 A2。協助程度部分，A2 表示有中度至高度協助，以諮詢為主；AS 則認為僅擬訂案主就業計畫及個案關係建立與行為分析有需要高度督導協助。詳細的資深就服員與督導專業督導現況如表 4-2-1-4。A2 在支持性就業服務工作年資已 4 年多，在「支持性就業服務督導契約書」中擬定就業機會開發、就業前工作能力訓練及轉介及連結相關資源等三項做為督導內容，如表 4-2-1-5。

表 4-2-1-4

資深就服員 A2 與督導 AS 專業督導現況

督導內容	有無提供協助		協助程度		使用方式	
	就服員	督導	就服員	督導	就服員	督導
就業機會開發	V	X	3	1	AD	X
發展職業重建計畫	V	X	3	1	BC	X
擬訂案主就業服務計畫	V	V	3	4	ABC	B
案主/工作配對檢核	V	X	3	1	AB	X
就業前工作能力訓練所需之 工作流程分析、職務分析	V	X	4	1	D	X
就業前工作能力訓練	V	X	4	1	ABCD	X
陪同面試與職場安置	V	X	2	1	D	X
強化穩定就業輔導	V	X	4	1	A	X
轉介與連結相關資源	V	X	4	1	ABDE	X
追蹤輔導	V	X	3	1	ABC	X
其他（一）	V	X	4	1	B	X
紀錄審閱、給予意見						
其他（二）	X	V	1	4	X	B
個案關係建立與行為分析						

說明：(1) 有無提供協助：有「V」，無「X」。(2) 協助程度：1.不需協助、2.少量協助、3.中度協助、4.高度協助、5.全程協助。(3) 使用方式：(A) 諮詢服務、(B) 個督、(C) 團督、(D) 陪同、(E) 其他。

表 4-2-1-5

資深就服員 A2 督導目標擬定狀況

督導內容	督導目標	執行方法	督導方式	期程	檢視頻率	修訂狀況
A	目標一	1.彙整個案興趣活動、優弱勢及工作史，與督導討論可行就業方向 2.蒐集相關職缺與督導討論 3.開發並回覆狀況進而調整方向	諮詢服務 個別督導	4/23-9/30	每 2-3 週 1 次	1.督導目標修改為提供的職種依個案需求與潛能適性安置 2.執行方法 1 書面彙整改為口頭報告
B	目標二	1.督導設計訓練計畫並示範評估方法。 2.就服員實際操作並與督導討論	諮詢服務 陪同實作	4/23-9/30	每 2 月 1 次	無修改
C	目標三	1.彙整個案的需求並與督導討論 2.依督導建議連結相關資源	諮詢服務 個別督導	4/23-9/30	每月 1 次	無修改

備註：1.督導內容「A」就業機會開發、「B」就業前工作能力訓練、「C」轉介與連結相關資源。

2.目標一：提供多元（非清潔勞務職類）之就業職種與型態；目標二：能設定個別化職前輔導內容；目標三：可連結適合之服務資源。

（二）參與行動研究時 A2 的省思

A2 在 A 單位支持性就業服務年資超過三年，亦曾在其他單位擔任過就服員，故就服經驗豐富，個督頻率約為 3 個月一次，在研究過程中僅進行一次個督及每月的團督。AS 只有在個督時會檢視 A2 的個案執行狀況，其餘狀況則由團督及反思紀錄中呈現。

在行動研究介入初期，AS 會在團督中討論就業前工作能力訓練名單與討論個案狀況，並請所有就服員分享就業機會開發。A2 可以在當中分享自己個案的狀況，並與 AS 及同儕討論處遇方向。

在行動研究介入中期，有進行一次個督，因個案上線，A2 必須前往密集輔導，故個督除原本的個案討論外，還搭配職場訪視。A2 認為 AS 至職場訪視的

督導方式很有助益，因為經由訪視過程中，AS 可以協助觀察評估職場環境及個案狀況，實際提供輔導策略建議或職務再設計的創意發想。在個督中，與督導討論服務困難個案時，發現問題大多是 A2 與職管員的溝通與合作，且 A2 期待 AS 可以協助溝通，故在檢視督導計畫時，修改目標一的內容。

在行動研究介入後期，A2 對於 AS 安排的機構參觀表示贊同，可經由參觀機構了解個案可使用的資源與討論個案，並透過研習分享提供職前訓練的模式的想法與做法，促發 A2 想在自己的個案試試，算是此計畫中的進步。

(三) 參與行動研究時 AS 對於督導 A2 的省思

大多是 AS 主動提供給 A2 面對面諮詢及 Line 溝通；因 AS 是單位內督，故 A2 幾乎隨時都可找到督導。且因 A2 在 A 單位已工作 3 年，與 AS 的督導關係深厚，督導提供的支持及品質是好的。

在行動研究介入初期，AS 使用督導契約與 A2 擬定督導計畫會以資源連結為主，包括：多元職種就業機會開發、討論就業前訓練與轉介與連結資源。因為 A2 每 3 個月才個督一次，為顧及要追蹤個案的服務時效性，決定改在每月月會/團督或以個別諮詢方式進行追蹤。

在行動研究介入中期，開始執行督導計畫後發現，有些內容需更聚焦，故在就業機會開發的督導目標改為「提供適性之就業職種與型態」，執行方法 1「彙整個案興趣活動、優弱勢及工作史，與督導討論可行之就業方向」，因考量 A2 書面彙整資料的時間性，改為口頭報告。AS 發現 A2 在個案服務皆可獨立進行，但在與職管員溝通上有一些障礙，AS 與 A2 澄清後，發現是與特定職管員的溝通問題，鼓勵 A2 與職管員溝通，若真的有困難時再由 AS 與職管員談。AS 坦誠要放手讓 A2 去做有一些擔心，但又覺得是需要的過程。

在行動研究介入後期，AS 在團督中設計讓資深就服員提供服務策略給新進就服員學習。AS 表示讓所有就服員都在過程中有所學習是很棒的事，A2 可以過來人的經驗提供分享，讓新進就服員有來自督導以外的同儕學習機會，有增加 A2 對其工作的肯定。AS 對於 A2 除了工作技巧的訓練與協助資源連結外，亦提

供機構的願景與價值，讓 A2 可以認同與追隨；此是 AS 認為重要的。

(四) 研究者對 A2 與 AS 督導歷程之觀察

AS 運用本中心主題探討的督導計畫來檢視就服員的問題與解決策略，大多是利用個督時間，但受限於 AS 與 A2 的個督大約 3 至 4 個月才進行一次，故檢視方式改為每月利用團督或諮詢方式來檢核督導計畫執行狀況。

在行動研究介入初期，由於 A2 為資深就服員，AS 不會細部檢視個案服務狀況，而是在督導計畫中提到若 A2 有需求時，可以提供適性的就業職種建議與連結相關資源供 A2 參考。在就業前工作能力訓練計畫部分，AS 則從提個案需求名單到示範計畫如何執行，並由 A2 試著做做看。因彼此的工作默契佳，在 A2 有困難或疑問時可以立刻找到 AS 詢問與求救，督導關係良好。

到了行動研究介入中期，6 月份有進行一次個督，A2 與 AS 在個督中進行督導計畫檢視，修改了督導目標及執行方法。A2 很能融入在 AS 的督導規劃中，並得到幫助，如：庇護工場的參觀可以思考並討論適合的個案、職場訪視時會提問適合的職務再設計，及安排資深就服員就服經驗分享時可以適時提供個案服務經驗給新進就服員；就業前工作能力訓練已可獨立進行，有疑問時主動與 AS 討論。

在行動研究介入後期，督導發現雖然執行成效不如每月在個督檢視 A1 那樣明顯，但仍可見 A2 在就業前工作能力訓練部分，經由 AS 的示範與操作後，A2 可獨立提供給有需要的個案就業前訓練。並可透過口頭報告個案的興趣、優弱勢及工作史的分析後，共同討論出適合個案的就業職種與進行就業機會開發。AS 與 A2 督導關係緊密，能很快掌握 A2 問題，並利用對新進就服員分享個案服務經驗增加 A2 的自信方式，讓 A2 更加願意多分享。

貳、B 單位

一、行動研究對象基本資料介紹

B 單位新手就服員 B1 為男性，今年 23 歲，社會工作相關科系畢業，為單位居家照顧社工員轉任，具備就業服務員資格，目前就讀人力與知識管理研究所碩二生，至 107 年 2 月 28 日共計擔任 7 個月就服員。資深就服員 B2，女性今年 31 歲，心理或輔導學系畢業，具備就業服務員資格，擔任支持性就業服務員至 107 年 2 月 28 日共計年資 4 年 10 個月。督導 BS 為女性，今年 43 歲，技術與職業教育研究所碩士畢業，具備就業服務員、職業重建個案管理員、職業輔導評量員、督導等資格，並有護理師及社會工作師證照。至 107 年 2 月 28 日擔任支持性就業服務督導共計 13 年 11 個月，職業重建督導總年資 9 年 2 個月，目前督導 4 個支持性就業服務單位，受督者 7 位就服員。

二、研究對象督導會議進行方式

研究者 4 至 9 月參加督導會議共計 12 次，團體督導形式進行共計 6 場，另外 2 場為其他（含轉介與連結相關資源、職場參訪）及 1 場個別督導。以目標導向的督導模式參與督導會議，分為行動研究介入前期、中期及後期，前期為參加督導會議的 4 至 5 月份，中期為 6 至 7 月，後期為 8 至 9 月，將各期研究對象督導會議進行方式說明如下：

（一）行動研究介入前期（4 至 5 月）

團督共計 3 次，因行動研究對象的督導為該機構前任資深就服員，資源累積豐厚，107 年度開始擔任機構的外聘督導，在研究者參加第一次機構團體督導會議前幾天，單位因有新就服員的加入，故須接受勞工局的支持性就業訪視，也因 1 至 4 月服務案量（含職管員派案量）以及推介就業個案數偏低，故訪視委員針對該機構就服員案量、個案推介就業的適切性提出訪視建議，因單位內部理監事期待機構前任資深督導協助介入了解，故請參與行動研究督導共同邀請原機構前任資深督導提供支持性就業訪視委員建議後續注意事項，及行動研究督導為強化

受督者資源連結能力，邀請某協會就服員分享自身就服經驗以及如何與職管員進行資源連結。第二次參與督導會議，則為當時開案量偏低緣故，請職管督導及機構總幹事與會，透過BS協助資源連結，討論有關派案方式及了解現行職管資源，在過程中也讓機構總幹事了解支持性就業服務並非3位就服員自成一個小團體在執行，而是可以透過機構的團隊力量共同協助內外部的資源盤點，進而善用。而第三次團體督導會議，BS請B2除了針對前一次的機構內外部資源盤點進行說明外，也針對前次與職管督導討論的派案量盤點，以及透過團體督導會議針對現行個案服務狀況說明。

(二) 行動研究介入中期 (6至7月)

共計進行4次，其中1次為了讓就服員熟悉其他單位協助身障個案辦理的職場體驗方案，故安排至有機農場職場參訪，並藉該機會邀請一位個案及案母至職場共同瞭解有機農場的工作內容，若個案即案母有意願，有機農場可以直接雇用。在這次職場體驗過程中，就服員及督導對於有機農場的生態有更深入的了解外，也在輕鬆氛圍及實際的職場中，觀察到個案以及案母對於有機農場工作內容的真正看法及諸多考量，同時，BS也透過此方式讓就服員學習到與個案家長溝通的方式。另外3次團體督導會議，也因應機構推介就業績效數偏低，BS在會議中進行個案現況盤點，積極針對B1推介就業後密集輔導的內容進行檢視及提供輔導策略，針對B2擔任機構主任一職努力建立其自信心及情緒支持。

(三) 行動研究介入後期 (8至9月)

後期共計進行5次，8月進行2次，9月進行3次，其中一次為個別督導。8月第1次督導方式結合職場訪視及團體督導會議，連結機構內部小作所欲轉介2位對於洗車有興趣的個案，透過舊有加油站洗車職場的資源，評估2位個案未來轉介給支持性就服員後推介洗車的可能性。BS在實際職場的過程中也進一步檢視B1在評估個案職場適性及臨場解說洗車工作流程熟悉度，以了解6月中旬陪同新手就服員到洗車職場實作後是否有注意到督導提醒的工作細節。而在第2次督導會議中，BS針對B2的充分賦權及其自信心提升部分，可以在督導會議

進行中 B2 對於機構所有個案現況的掌握、輔導策略擬定方向侃侃而談中看出，另外對於 A2「主任」角色，應該在適當時機承擔起的責任（第二次支持性就業訪視）都可以在會議進行中窺見。9 月第 1 次的督導會議仍以盤點個案服務狀況及績效為主要內容，第 2 次則適逢中秋節，BS 則透過機構致贈合作 10 多年廠商中秋禮品的機會，示範與舊廠商如何保持關係外，也在會議當中積極爭取超商拓點後的工作機會，並在拜訪廠商的時間後偕同總幹事、就服員們積極討論至 9 月底績效數達成問題，另外 BS 陪同新手就服員 B1 於個案面試前，由 BS 示範給 B1 學習，提醒個案面試注意事項，並現場指導 B1 透過面試前個案自信建立跟注意事項提醒，積極爭取工作機會的方法。將行動研究介入前期、中期、後期之督導會議辦理相關資訊統整如表 4-2-2-1。

表 4-2-2-1

B 單位行動研究介入三期的督導會議辦理情形

期別	日期	時間	督導方式	地點	與會人員	其他人員
介入前期	4/30	14:30-17:30	團體會議	協會	BS、B1、B2、00 就服員、00 總幹事	00 督導；00 協會 00 就服員、00 就服員
	5/10	14:00-16:30	(其他)轉介與連結相關資源、團體會議	外單位	BS、B1、B2、00 總幹事	00 督導
	5/30	14:00-17:00	團體會議	協會	BS、B1、B2	
介入中期	6/11	08:00-12:30	(其他)職場參訪	00 有機農場	BS、B1、B2	00 就服員、某基金會社工 2 位，身障者及家長 14 位
	6/20	14:00-16:30	團體會議	協會	BS、B1、B2、00 就服員、00 總幹事	
	7/19	10:00-12:00	團體會議	職重資源中心	BS、B1、B2	
	7/24	14:00-	團體會議	00 協會	BS、B1、B2	

期別	日期	時間	督導方式	地點	與會人員	其他人員
		16：30				
介入後期	8/9	14：30- 16：30	團體會議	00 咖啡	BS、B1、B2、 00 就服員	
	8/20	10：30- 12：30	職場參訪 團體會議	協會	BS、B1、B2、 00 就服員	
	9/6	14：00- 16：30	團體會議	協會	BS、B1、B2、 00 就服員、 總幹事	
	9/20	09：00- 11：30	(其他) 職場 拜訪	1.K 圖書 公司 2.J 超商南 區總部	BS、B1、B2、 00 就服員、 副理事長總 幹事	超商參加人 員另有家長 6 位、身障個案 2 位、超商副 處長、經理、 人事主任
	9/26	14：00- 15：00	個別督導	陪同林姓 個案面試 前晤談及 提醒面試 注意事項	BS、B1、林 姓個案	

三、新手就服員 B1

(一) 新手就服員的督導契約書內容

前期透過彙整『支持性就業服務專業督導現況與工作同盟調查問卷』中就服員有哪些項度得到協助，B1 認為在支持性就業服務的 10 個項目中，100% 都有得到 BS 的協助，且 BS 也提供 B1 此 10 項。此外，BS 原為機構資深就服員離職後轉任外聘督導，了解該機構生態，故認為 B1 可能面對其他需求，故新增三項「其他」督導協助內容，分別為「危機事件或家長問題處理」、「鼓勵及提醒就服員參與職重相關訓練」及「提供心理支持及建立自信，降低焦慮感」。詳細的新手就服員與督導專業督導現況如表 4-2-2-2。

表 4-2-2-2

新手就服員 B1 與督導 BS 專業督導現況

督導內容	有無提供協助		協助程度		使用方式	
	就服員	督導	就服員	督導	就服員	督導
就業機會開發	V	V	5	2	ACD	C
發展職業重建計畫	V	V	4	4	AC	B
擬訂案主就業服務計畫	V	V	4	4	AC	C
案主/工作配對檢核	V	V	4	3	A	CD
就業前工作能力訓練所需之 工作流程分析、職務分析	V	V	4	3	ABCD	C
就業前工作能力訓練	V	V	4	2	AC	A
陪同面試與職場安置	V	V	5	2	AC	AC
強化穩定就業輔導	V	V	4	3	AC	C
轉介與連結相關資源	V	V	5	2	AC	C
追蹤輔導	V	V	5	2	AC	CE
其他（一）危機事件或家長 問題處理	X	V	1	5	X	D
其他（二）鼓勵及提醒就服 員參與職重相關訓練	X	V	1	3	X	A
其他（三）提供心理支持及 建立自信，降低焦慮感	X	V	1	4	X	AB

說明：(1) 有無提供協助：有「V」，無「X」。(2) 協助程度：1.不需協助、2.少量協助、3.中度協助、4.高度協助、5.全程協助。(3) 使用方式：(A) 諮詢服務、(B) 個督、(C) 團督、(D) 陪同、(E) 其他。

在行動研究介入前期，B1 雖為原機構社工轉任，但對於支持性就業服務領域不熟悉，故在「支持性就業服務督導契約書」的督導內容擬定方向以就業機會開發、轉介與連結相關資源及追蹤輔導案主就業穩定後至少追蹤三個月之追蹤服務為優先訂定內容（因該機構有 106 年度穩定就業個案須進行追蹤三個月的規範）。

在行動研究介入中期，因應 B1 熟悉身心障礙者就業服務工作內容，BS 與 B1 延續「就業機會開發」、「轉介與連結相關資源」、「追蹤輔導個案狀況」為其主要督導內容項度，前期擬定的 3 項督導目標及執行方法、檢視頻率等仍維持不

變，BS 持續透過團體督導會議及諮詢服務提供協助；而督導目標及執行方法則增加「追蹤輔導個案狀況」督導內容中的「目標四：協助就服員密輔期間個案輔導技巧」，BS 以陪同 B1 工作分析、個案密集輔導、及個案策略擬定技巧等執行方法協助 B1 達成其目標，亦透過每月一次頻率進行檢視。

在行動研究介入後期，B1 持續在就業機會開發以及追蹤輔導個案狀況有需求，故 BS 與 B1 討論將原督導契約書的目標一：增強支持性就服員與廠商互動功能及目標三：強化支持性就服員處理個案突發狀況能力，兩項目標的期程修訂至 10 月 31 日，以符合 B1 現階段的督導需求，且按月進行檢視督導目標的達成狀況。B1 督導目標擬定狀況如表 4-2-2-3。

表 4-2-2-3

新手就服員 B1 督導目標擬定狀況

督導內容	督導目標	執行方法	督導方式	期程	檢視頻率	修訂狀況
A	目標一	由督導陪同就服員前往開發就業機會	陪同實作	4/23-10/31	每月 1 次	8/31 修訂期程至 10/31
B	目標二	拜會社福機構及支持性就業服務業務宣導	團體督導	4/23-10/31	每月 1 次	
C	目標三	個案職場突發狀況處理	諮詢服務 個別督導	4/23-10/31	每月 10 次	5/31 修訂個督為團督 8/31 修訂期程至 10/31
	目標四	陪同工作分析及密輔，策略擬定技巧	陪同實作	6/1-10/31	每月 1 次	6/1 新增

備註：1. 督導內容「A」就業機會開發、「B」轉介與連結相關資源、「C」追蹤輔導個案狀況。

2. 目標一：增強支持性就服員與廠商互動功能；目標二：強化支持性就服員資源使用及獲取能力；目標三：強化支持性就服員處理個案突發狀況能力；目標四：協助就服員密輔期間個案輔導技巧。

(二) 參與行動研究時 B1 的省思

在行動研究介入前期，因 B1 為社工背景，發現擔任就服員與社工員的工作步調不同，需要自己再強化身心障礙就業專業知能及方法，如：就業機會開拓方式，個案身心特質及輔導策略的擬定等。另過去工作模式以單打獨鬥及自己解決問題方式居多，期待自己遇到問題或是個案服務困難時，學習主動向 BS 提問。也覺得透過前幾次督導會議協助連結資源及現行機構資源盤點等，對於現階段實務工作的進程很有幫助。在行動研究開始前，就服員在推介個案就業及開發工作機會時，因個案就業方向搖擺及雇主拒絕狀況較頻繁，故對就服工作產生無力感，但在 4/30 督導會議與督導討論之後，有「從被拒絕的挫敗到有動力繼續挑戰」的心情轉變，同時獲得情緒支持。且 5 月第一次督導會議的討論個案服務方式中，BS 也點出 B1 易被個案主導就業服務問題產生可能性（可能與 B1 自己家裡家中有身障者，而較多同理個案做法的想法），B1 也開始自省，後續提供個案服務時會自我檢視。

在行動研究介入中期，因上半年團隊績效數量未達簽約標準，故 B1 在反思紀錄單的呈現多為檢視績效數，此外，透過有機農場的資源連結及 BS 到職場陪同 B1 密集輔導個案的過程、會議地點拉到職重資源中心，結束後有關職重資源的簡單介紹、以及 BS 教導可以應用在表 2-1A 的簡易評估方式，B1 發現到推介就業過程中需依狀況使用不同方式與職場雇主建立良好關係，以及個案就業媒合評估需更加精確的重要性。此外，對於 8 月 13 日市政府進行第 2 次訪視須提供困難個案相關紀錄，在 7 月督導會議中提出來再次討論及檢視個案問題的歷程中，B1 對個案問題有較全面性的思考方向。

在行動研究介入後期，B1 向 BS 提出高齡身障個案推介困難一事，BS 向就服員逐項確認個案能力、個案本身的限制、個案特性等，最後提供 B1 該個案的媒合方向和輔導建議。也建議 B1 推介高齡個案不應該使用快、狠、準的推介策略，應該針對個案優勢進行更細項的觀察，從觀察中將優勢進行整理，於推介過程向職場細項溝通，增加職場雇用個案之意願及安全感，達到推介成功之效益。

8 月第 2 次透過職場參訪及督導會議結合的方式，BS 與 B1 前往職場拜會職場主管及關心在職個案。B1 從觀摩督導與職場主管以及個案的互動過程中，針對不理解之處與 BS 進行討論，可以更確實清楚知道自己的不足之處，並向 BS 學習關係維繫技巧，深入學習如何與職場維繫關係及給予穩定就業之個案正增強支持。9 月 B1 除了透過舊有廠商的拜訪了解與舊有廠商的互動模式，也透過 BS 陪同學習中高齡身障案主面試前注意事項、以及外包清潔業廠商的雇主現場拜訪策略。透過 BS 親自示範的過程，學習到的就業機會開拓策略及個案晤談技巧更為豐富。

(三) 參與行動研究時 BS 對於督導 B1 的省思

在行動研究介入前期，BS 認為在配合本主題探討當中有較多機會思考協助就服員的實際方式，談及 107 年前自身為機構擔任將近 20 年的就服員，總習慣機構行政（如：績效按月管理、就服員的執行內容是否與支持性就業的評鑑指標相契合）、個案及案家長問題事務全部協助並下指導棋，所以在面對機構主管對於外聘督導的期待、及機構主管對於督導自身過去是機構資深就服員的期待，兩種不同工作角色的切割及可協助工作內容的拿捏，無論是機構主管、督導自己、以及目前督導協助的 B1 和 B2，都需要重新思考定位。

在行動研究介入中期，對於案源及其他資源熟悉部分，BS 帶領著拜會其他社福單位，與職管督導共同討論派案機制能否調整等。另外於 6 月份參訪某協會承接的有機農場，學習某協會在積極連結及開拓資源的方法。也在參訪過程中發現到 B1 會積極透過閒聊方式提升個案及案家至農場工作的動機。在這同時發現 B1 在密集輔導過程中需要再依據個別個案狀態加強輔導技巧，決定再陪同 B1 至其他職場密集輔導，並不斷提醒 B1 有新個案到職場時邀約 BS 一同協助。BS 也自許未來透過督導會議中多給就服員肯定及讚美，讓彼此對話都是更正向的。

在行動研究介入後期，9 月底陪同個案面試時，BS 有發現到 B1 雖然很積極在開拓就業機會及進行個案推介，但是在績效達成率的壓力下，B1 口頭表述的工作方法跟回應雖然聽起來適當，但實際操作方面，面對雇主面試後的拒絕不會

持續追問原因及持續建立關係。

(四) 研究者對 B1 與 BS 督導歷程之觀察

在行動研究介入前期，研究者參加 4 月 30 日第一場督導會議時，因 4 月底地方政府辦理的機構實地輔導剛結束，且訪視委員提出就業廠商開拓、個案評估與後續推介就業方向契合度績效達成率等問題，BS 連結前任資深督導對訪視建議進行討論及連結自強協會就服員進行資源連結分享。因為實地輔導的回饋，B1 情緒有受些許影響，但在 5 月拜訪職管督導後，更了解資源分布及機構可以的內部資源整合，並邀請職管員分享積極派案小技巧，及學習到與公部門溝通方式。到此時期最後一次團體督導會議時，研究者也發現到 B1 會主動陳述近期個案服務狀況，感受到 B1 及 BS 關係建立逐漸緊密。

在行動研究介入中期，研究者發現 BS 逐漸朝著輔導 B1 的實務解決策略邁進，且有初步看到 B1 針對協助的過程及結果進行反思，並調整輔導個案方式。BS 會在團體督導會議中向 B1 提醒下次還有個案上線，會期待跟著一起去密集輔導，但也發現到在績效數的考量之下，就服員在推介個案上線過程的評估有點急促，有質與量並重難以拿捏的問題；BS 透過訪談引導方式讓 BS 自己陳述並察覺之。BS 針對 B1 在資源連結、案源開拓、個案現場實作陪同及個案輔導方面的督導目標都有執行。即使在個案推介就業數量進度落後狀況，BS 依然會對 B1 提供激勵，讓 B1 認為自己是有能力達成目標的。

在行動研究介入後期，研究者觀察到 BS 與 B1 的工作同盟及信賴感越來越好。BS 以個別督導型式陪同 B1 及其個案面試後，B1 覺得透過這樣方式學習到的技巧比較豐富，與團體督導會議中的靜態個案討論方式相較，對於 B1 個人較有收獲。

四、資深就服員 B2

(一) 資深就服員的督導契約書內容

前期透過彙整『支持性就業服務專業督導現況與工作同盟調查問卷』中就服員有哪些項度得到協助，B2 有 70%的督導內容與督導看法一致，其不一致看法的項度為「案主/工作配對檢核」、「就業前工作能力訓練所需之工作流程分析」、「職務分析、就業前工作能力訓練」。BS 針對 B2 的角色變遷(升任就服主任)，則另新增五項「其他」督導協助內容，分別為「危機事件或家長問題處理」、「鼓勵參與督導及職評員訓練」、「帶領新就服員策略」、「內部角色轉變之心理支持」、「機構內部資源整合及合作模式建立」。詳細的資深就服員與督導專業督導現況如表 4-2-2-4。

資深就服員 B2 在支持性就業服務工作年資已 4 年多，在行動研究介入前期，擬定督導契約書內容以轉介及連結相關資源為優先。而在此期的後半段，發現 B2 在同儕帶領及機構內部合作技巧方面有需求，加上機構內部賦予主任職稱，應該肩負起內部責任，連帶會產生的心理支持之督導目標，故一併增加在契約書內容中，直到行動研究介入後期皆持續執行。詳細的資深就服員督導目標擬定狀況如表 4-2-2-5。

表 4-2-2-4

資深就服員 B2 與督導 BS 專業督導現況

督導內容	有無提供協助		協助程度		使用方式	
	就服員	督導	就服員	督導	就服員	督導
就業機會開發	V	V	5	2	ACD	AD
發展職業重建計畫	V	V	5	2	ABCD	A
擬訂案主就業服務計畫	V	V	5	1	ABCD	A
案主/工作配對檢核	V	X	5	1	AC	X
就業前工作能力訓練所需之工 作流程分析、職務分析	V	X	5	1	CD	X
就業前工作能力訓練	V	X	5	1	C	X
陪同面試與職場安置	V	V	5	2	AC	AD
強化穩定就業輔導	V	V	5	2	CD	B

督導內容	有無提供協助		協助程度		使用方式	
	就服員	督導	就服員	督導	就服員	督導
轉介與連結相關資源	V	V	5	2	AC	A
追蹤輔導	V	V	5	2	ACD	CE
其他（一）危機事件或家長問題處理	X	V	1	5	X	D
其他（二）鼓勵參與督導及職評員訓練	X	V	1	3	X	A
其他（三）帶領新就服員策略	X	V	1	3	X	BE
其他（四）內部角色轉變之心理支持	X	V	1	4	X	ABE
其他（五）機構內部資源整合及合作模式建立	X	V	1	2	X	A

備註：(1) 有無提供協助：有「V」，無「X」。(2) 協助程度：1.不需協助、2.少量協助、3.中度協助、4.高度協助、5.全程協助。(3) 使用方式：(A) 諮詢服務、(B) 個督、(C) 團督、(D) 陪同、(E) 其他。

表 4-2-2-5

資深就服員 B2 督導目標擬定狀況

督導內容	督導目標	執行方法	督導方式	期程	檢視頻率	修訂狀況
B	目標一	收集各非智能障別單位關係資料及安排至該單位拜訪及資源介紹	諮詢服務團體督導	4/23-6/20	每月 1 次	
其他（一）	目標二	同儕就服員帶領策略及技巧（個案服務策略及內外部合作）	團體督導	5/01-10/31	每月至少 2 次	5/31 修訂個別督導為團體督導
其他（二）	目標三	透過平時督導會議過程賦權內部工作角色	諮詢服務、團體督導	6/23-10/31	每月至少 2 次	6/23 新增

備註：1.督導內容「B」轉介與連結相關資源，「其他（一）」就服員帶領技巧、合作模式促進；其他（二）心理狀況支持。

2.目標一：了解非智能障礙障別單位之可運用相關資源；目標二：協助同儕新手就服員帶領技巧及協會內部合作模式促進；目標三：就服員今年機構內部角色新增後的心理狀況支持。

(二) 參與行動研究時 B2 的省思

在行動研究介入前期，因與職管員合作不佳及接受派案量非常低的緣故，B2 在 4 月底機構實地輔導時被訪視委員責備，故於 5 月第一次團體督導會議，由 BS 偕同協會總幹事等人拜訪職管督導，了解職管員派案邏輯及方式，進而討論積極合作模式。透過本次與職管督導細緻討論，B2 可以較清楚職管員派案模式及考量方向，並針對此與職管分享資源面的問題後續進行機構內部資源盤點。此外，向職管督導提供機構就服員可往外擴展服務的區塊及人員分工配置後，也因有明確執行方式，所以在 5 月第一次督導會議後，心情從煩惱轉為平靜，覺得有受到 BS 情緒支持。

在行動研究介入中期，B2 覺得透過實際職場體驗的活動可以創造個案更多可能性的思考方向。B2 平時就有與 BS 諮詢討論個案輔導問題，且在團督會議中能有自信的回應 BS 詢問，如輔導個案過程中是否已經應用過某些策略，故認為自己需加強就業促進配套措施運用。而有關績效問題及業務訪視資料準備，則讓 B2 自覺壓力比較沉重。

在行動研究介入後期，面對 8 月 13 日勞工局訪視須提供的簡報檔案內容上，BS 提醒本階段因推介就業的績效壓力積極開發廠商，也發現到目前都開發到新廠商，可視為優點，並在簡報上針對優點多陳述，讓勞工局及委員感受到 B2 的努力。透過督導會議討論個案狀況，B2 認同 BS 對於職場包容度高的個案仍要評估個案工作勝任程度的建議，避免職場主管的困擾。於勞工局業務訪視結束後，B2 接受委員建議將個案進行分類，並於督導會議中與 BS 討論後釐清個案推介就業先後順序，有達其預訂績效數，減低 B2 即將面對第二期撥款的壓力。在本期 BS 結合加油站職場，評估小作所個案對於洗車工作的意願，也從中協助強化個案提升自我能力並強化學習意願。討論到面對職場包容度高的個案即將離職的狀況，B2 也強烈意識到雇主在意的是個案的工作態度，大於技能學習，明確了解到就服員觀點及雇主觀點的落差；同時，面對績效數期限近了，重複推介就業的個案未獲錄取，就服員便因績效考量急著繼續推介就業的方式之適當性。

(三) 參與行動研究時 BS 對於督導 B2 的省思

在行動研究介入前期，在平時諮詢及 4 月底的勞工局訪視會議中，發現到 B2 因為需要擔任內部督導的角色帶領 2 位新手就服員，感覺到 B2 在情緒及績效上似乎較有壓力，反是在資源連結區塊沒有提及情緒或壓力反應。另外，在訪談中透過與研究者討論問卷的題目，才發現 B2 在 workflow 分析上有提及該需求，但 BS 因為過去為該機構資深就服員，與 B2 很熟悉，所以忽略了 B2 在 workflow 分析的需求；BS 表示後續會再與 B2 討論有關 workflow 分析需求的細節。

在行動研究介入中期，BS 平常透過通訊軟體提供 B2 諮詢服務的內容，多為因家長過度保護以及家長不願正視個案於職場中發生的工作行為或工作態度問題。透過此過程發現 B2 在說服家長正視個案問題、共同協助解決工作態度及工作行為問題的溝通技巧需要協助。BS 透過職場參訪拉近 B2 及機構總幹事的距離，而 B2 也在督導會議中補充其他 2 位就服員陳述的個案服務狀況；透過彼此在工作上補位，B2 逐漸展現其自信及笑容。整體而言，BS 覺得此時期與夥伴相處的氣氛覺得很自在，但也同時伴隨著不得不提醒績效達成率問題的壓力。

在行動研究介入後期，BS 認為 B2 在機構主任的角色有越來越凸顯，且積極協助另外兩位就服員處理行政事務及個案輔導上的問題，且 B2 對於每位個案掌握及績效數、開案量的控管越來越上手，與機構內總幹事談話較自在，與內部小作所的連結也在團體督導會議中可以很明顯看到。整體而言，BS 對於 B2 的成長是肯定的。

(四) 研究者對 B2 與 BS 督導歷程之觀察

在行動研究介入前期，第一次督導會議中，因實地輔導訪視委員的建議，明顯感受到 BS 情緒低落，會議進行中言談較少。而 5 月 10 日的訪視則是拜訪職管督導，機構總幹事一同與會，BS 協助釐清職管派案個案數、方式及與過去拒接個案的澄清。在會議過程當中，B2 會仔細聆聽 BS 與職管督導的溝通內容與方式，對於該會議決議的內部資源整合及盤點方式、與公部門溝通技巧方式，都在反思表中有提到學習到不少。

在行動研究介入中期，資深就服員 B2 雖然在情緒跟心理支持上的需求沒有呈現在督導目標中，但是督導有協助安撫及提升其自信心，有建議督導將此項新增為督導目標。研究者也發現到非研究對象的新手就服員出席團督的頻率並非百分之百，讓研究者思考到是否干擾原本團體督導會議的進行及影響到就服員的出席率。研究者亦感受到 3 位研究對象的關係在督導關係方面越來越緊密。

在行動研究介入後期，BS 及 B2 對於年度達成績效數量越來越緊張，在團督會議中因為績效達成的概念有落差，有稍微釐清一下彼此的概念。B2 認為優先達到 1 至 6 月應達成的績效數，但 BS 認為除了上半年績效數的達成點外，需要預備其他可以達到績效數的個案及廠商，以快速達到預期績效。可以看出雙方對於績效達成看法上的差異，但在整體的工作氛圍上仍是和諧的。此外，本期適逢中秋節，在第 2 次團體會議辦理方面，BS 認為廠商拜訪可以放到團體督導會議中，透過機構偕同副理事長、總幹事及其他身障家長拜訪廠商的過程，讓 B2 凸顯機構主任角色，但是 B2 則認為這是例行性的機構年度送禮活動，BS 可以考量將團體督導會議需要討論的內容及時間留給 B1 及另 1 位就服員；經過討論後，B2 尊重 BS 的決定。在這過程中，研究者觀察到雙方過去為工作夥伴，今年度角色都有轉換，在外聘督導及機構主任角色之間的溝通協調到後期較明顯。

參、C 單位

一、行動研究對象基本資料介紹

新手支持性就服員 C1，男性，今年 23 歲，職能治療學系畢業，民國 107 年 1 月到社區復健中心任職，擔任就業服務員的年資為 8 個月，具有就業服務員資格。資深支持性就服員 C2，男性，今年 35 歲，醫學社會學系畢業，澳洲社會工作學碩士，民國 104 年 1 月到 C 單位任職，擔任就業服務員的年資為 3 年 2 個月，具有就業服務員與督導兩種資格以及通過國家考試的社會工作師證照。督導 CS，男性，今年 38 歲，畢業於兒童福利學系，目前在復健諮商所進修中，擔任就業服務員的年資為 5 年 2 個月，職業重建服務總年資為 10 年，具有就業服務

員與督導兩種資格。目前督導規模中支持性就業服務單位 1 處，受督總人數 2 位；庇護性職業重建單位 1 處，受督總人數 1 位。

二、研究對象督導會議進行方式

研究者 4 至 8 月參加督導會議共計 9 次，團體督導形式進行共計 6 場，另外 2 場為其他（含轉介與連結相關資源、職場參訪）。以目標導向的督導模式參與督導會議，分為行動研究介入前期、中期及後期，前期為參加督導會議的 4 至 5 月份，中期為 6 至 7 月，後期為 8 至 9 月，將各期研究對象督導會議進行方式說明如下：

（一）行動研究介入前期（4 至 5 月）

團督 1 次，職場訪視（含個督）2 次，共計 3 次。行動研究對象的督導是具有 10 年以上的就服員經驗，本身任職於台南資源累積豐厚，對高雄的就業服務領域也相熟悉，目前工作之餘，進入復健諮商研究所就讀，一面提升專業知能，一面探索更多元的就業服務領域。從 106 年度開始就已經擔任機構的外聘督導，對機構本身的運作以及機構的主管都相當熟捻，對機構的需求以及目標也能隨時呼應與配合。機構就服員的編制去年度僅有一位，今年因為業務的成長以及機構主管認為應該回饋社會，所以在私人機構的日間型的社區精神復健機構再增聘一位新的生力軍，於今年一月報到，也參與了行動研究。C1 所學為職能治療領域，以服務生理與心理的健康為主，對於身心障礙者的就業服務的業務較為陌生，需要較多時段督導的職場訪視。所以在四月第一次的督導會議就是安排 C1 的職場訪視，針對個案在汽車保養廠的洗車部的就業現況，讓就服員在個案就業的職場中找出是否有需要注意與調整之處，並請督導給予建議。第二次參與督導會議仍是 C1 的職場訪視，針對個案在超商擔任助理的就業現況，由於個案是精障的屬性，規律的服藥對就業職場的調適相當重要，並請督導給予建議。而第三次為團督會議，參加人員除了外聘督導與兩位就服員外，也邀請機構內的社工師一起加入討論。督導請資深就服員除了針對前一次的機構內外部資源盤點進行說明外，

也針對前次與職管督導討論的派案量盤點，以及透過團體督導會議針對現行個案服務狀況說明。

(二) 行動研究介入中期 (6 至 7 月)

團督 2 次，職場訪視 (含個督) 2 次，共計 4 次。兩次的職場訪視一次是探視 C2 服務的個案，其中一次是探視 C1 的個案。C2 的個案是職管派案，個案因為要代班以及上班時數過長而想離職，所以請 CS 到職場現場了解離職原因，是否個案與職場職缺的媒合不夠適切。另一次為機構內的個案，交由 C1 服務。個案期望自己能夠有獨立賺錢生活的能力，所以請 CS 針對個案在某醫院精神部的助理的就業現況，讓同樣是精障屬性的個案在就業職場中是否需要注意與調整之事項，請督導在職場訪視時給予實務建議。團督的其中 1 次，為了讓就服員在輕鬆氛圍進行團督，所以選擇在機構外進行。另一次團督則是在機構內進行，督導在會議中進行個案現況盤點，積極針對 C1 推介就業後密集輔導的內容進行檢視及提供輔導策略，也針對 C2 努力建立其自我形象及情緒支持。

(三) 行動研究介入後期 (8 至 9 月)

8 月進行一次團督，一次個督；9 月進行團督 3 次，其中 1 次為個案檢討會，總計共舉行 5 次。兩位就服員的每月的督導會議中，CS 會針對就服員每月的服務狀況與成長給予不同指導，在 9 月份進行計畫的總評估。8 月份的團督除了個案盤點討論外，開始對支持性就業服務評鑑的評鑑指標內容與資料準備進行分工。9 月份的 3 次團督中，1 次是因應個案上線所發生的職場問題，與案家屬對個案在支持性就業中現況能力不足的說明與討論，2 次是對 10 月底的支持性就業服務評鑑，逐項討論評鑑指標內容，並對兩位就服員準備資料進行檢視。目前將行動研究介入前期、中期、後期之督導會議辦理相關資訊統整如表 4-2-3-1。

表 4-2-3-1

C 單位行動研究介入三期的督導會議辦理情形

期別	日期	時間	督導方式	地點	與會人員	其他人員
介入 前期	4/30	16:00-	職場訪視	保養廠—洗車部	CS+C1	無
		18:00	+個督			
	5/08	10:00-	職場訪視	市區超商	CS+C1	無
		12:00	+個督			
	5/22	10:00-	團體督導	機構內	CS+C1+C2	社工師 1
		12:00				
介入 中期	6/5	09:30-	職場訪視	百貨公司 3F	CS+C2	無
		11:30	+個督			
	6/28	14:00-	職場訪視	醫院復健大樓精神 科職能治療辦公室	CS+C1	無
		16:00	+個督			
7/6	10:00-	團體督導	T 吐司咖啡店	CS+C1+C2	無	
		12:00				
	7/27	10:00-	團體督導	機構內	CS+C1+C2	社工師 1
		12:00				
介入 後期	8/10	10:00-	團體督導	機構內	CS+C1+C2	社工師 1
		12:00				
	8/30	10:30-	個別督導	火車站麥當勞	CS+C1	無
		12:30				
	9/7	14:30-	團體督導	就服站	CS+C1+C2	無
16:30		(個案上線 輔導討論)				
9/13	10:00-	團體督導	機構內	CS+C1+C2	無	
		12:00				
	9/25	09:00-	個別督導	機構內	CS+C2	社工師 1
		11:00				

三、新手就服員 C1

(一) 新手就服員的督導契約書內容

前期透過彙整『支持性就業服務專業督導現況與工作同盟調查問卷』中就服員有哪些項度得到協助，發現 C1 在支持性就業服務的 10 個項目中，就服員 100% 都有得到督導的協助，且督導 90% 的項目有提供協助，僅在「追蹤輔導」督導尚未提供協助。詳細的新手就服員與督導專業督導現況如表 4-2-3-2。

表 4-2-3-2

新手就服員 C1 與督導 CS 專業督導現況

督導內容	有無提供協助		協助程度		使用方式	
	就服員	督導	就服員	督導	就服員	督導
就業機會開發	V	V	3	4	AB	ABC
發展職業重建計畫	V	V	3	4	C	BC
擬訂案主就業服務計畫	V	V	2	4	B	BC
案主/工作配對檢核	V	V	2	5	BD	ABC
就業前工作能力訓練所需之 工作流程分析、職務分析	V	V	2	4	BD	ABC
就業前工作能力訓練	V	V	2	4	BD	B
陪同面試與職場安置	V	V	2	4	BD	B
強化穩定就業輔導	V	V	2	4	BD	ABC
轉介與連結相關資源	V	V	2	4	B	ABC
追蹤輔導	V	X	2	1	B	X

說明：(1) 有無提供協助：有「V」，無「X」。(2) 協助程度：1.不需協助、2.少量協助、3.中度協助、4.高度協助、5.全程協助。(3) 使用方式：(A) 諮詢服務、(B) 個督、(C) 團督、(D) 陪同、(E) 其他。

透過一日行前工作會議辦理解說督導契約書內涵，請行動研究對象督導及就服員自今年 1 至 3 月已經執行督導會議中回想，並對督導內容進行討論，初步形成督導內容進而擬定督導目標及達成督導目標的執行方法、督導方式、期程、檢視頻率等。C1 對於支持性就業服務領域不熟悉，故在「支持性就業服務督導契約書」的督導內容擬定方向以陪同面試與職場安置及媒合職缺之工作流程分析、職務分析。研究者在督導會議結束後會透過督導訪談紀錄，檢視當初督導與支持性就服員共同擬定的督導契約書中的目標是否達成，表 4-2-3-3 彙整 C1 新手就服員在督導歷程中督導目標擬定狀況。

表 4-2-3-3

新手就服員 C1 督導目標擬定狀況

督導內容	督導目標	執行方法	督導方式	期程	檢視頻率	修訂狀況
A	目標一	1.陪同就服員與個案面試。 2.詢問工作條件。 3.觀察雇主應對反應。 4.了解工作職場可安置條件。	陪同實作	4/23-9/30	每月 1 次	5/28 修訂督導目標為每月最少一次陪同參與個案面試，期程 5/28~9/30
B	目標二	1.就服員進行工作試做，了解工作流程。 2.了解工作環境的明亮度、音量、乾濕、溫度與移動等相關資訊。 3.針對事做結果與個案進行討論與配對。	個別督導	4/23-9/30	每月 1 次	無

備註：1.督導內容「A」陪同面試與職場安置、「B」媒合職缺之工作流程分析、職務分析。

2.目標一：媒合個案上工；目標二：了解工作職場內容是否適合個案。

(二) 參與行動研究時 C1 的省思

在行動研究介入初期，由於 C1 是今年一月開始支持性就服員工作，4 月 30 日在汽車保養廠的洗車業務的職場訪視，是 C1 第一位個案正式上線接受輔導。第一次的參與，C1 發現就服員能協助個案穩定就業的部份相當多，例如因為工作場地濕滑，可用小額職務再設計的經費購買防滑鞋；在洗車場個案容易流汗，提醒可以帶著毛巾與替換衣物，保持身體的清爽。在便利商店的職場，發現個案蹲下時容易露出股溝，在督導的提點下，C1 買一條皮帶直接解決個案的問題，不至於需要頻拉褲子而影響工作速度。在密輔現場經由督導的提醒可以直接協助個案，讓個案在職場工作更加舒適，C1 感覺收穫良多。在團督會議中督導進行個案現況盤點，針對 C1 推介就業後密集輔導的內容進行檢視及提供輔導策略，建議保持對就服端與雇主端的溝通聯繫，同時建立與雇主的良好互動關係，C1 認為聯繫溝通能為個案在職場穩定工作提供很好的協助。

在行動研究介入中期，C1 開始肯定使用督導計畫與目標檢視的成效，C1 與個案進行晤談時能發現個案其他未列出的問題，例如，個案的興趣與專長是電腦文書處理與寫作，在晤談之中找到個案與工作間的共通點，個案在文學上的喜好及相關的作品對應到目前的工作中也有些許是相似的（需要上網搜尋正向文章且要進行編排），讓這次的工作媒合（醫院職能治療室文書助理）變得相當珍貴。C1 理解事前準備的重要性，以及在晤談時注意收集個案資料，讓晤談可以更加深入也能更加廣闊，除了瞭解就業方向也能與個案建立良好的互動關係。類似服務經驗，C1 會嘗試把個案依不同問題，局部切入進行晤談技巧以及資料豐富度的提昇，未來計畫多去涉略了解晤談的相關知能；並認為和個案多些交集就能更深入發現個案的個人特質以及就業的需求。督導會議時，手機的來電與 LINE 的訊息會干擾會議的進行，CS 提議將手機放置桌面上，會議中有電話響或 LINE 的訊息，可由與會人員了解電話或訊息是否重要，評估是否需要立即回應。這個新模式讓 C1 能更專注於會議中，不會受到手機與外在環境影響。

在行動研究介入後期，C1 與 CS 在每次的督導結束前皆會主動檢視督導計畫的執行與成效，會議中討論評鑑指標時，包括目前個案推介量與新開案量都還需努力，就服員希望 8 月與 9 月能將案量達到績效，10 月評鑑時會比較沒有壓力。在此時期，C1 可以經由自己的評估後開始提供個案服務。

（三）參與行動研究時 CS 對於督導 C1 的省思

在行動研究介入初期，CS 在使用督導計畫對待新人與資深就服員即有差異，除了在督導頻率及督導方式不同外，督導內容亦有不同。CS 覺得 C1 個性開朗活潑，配合度高。C1 對於新工作業務雖然有調適，但開始服務個案並不順利。從年初服務一位個案至今，服務過程中提供多次資源連結都未能成功，如工作機會開發與職場體驗等，加上個案過往曾發生家人否認就服單位協助的紀錄，讓 C1 頗受挫折。輔導過程中發現當個案仍有需要建構的地方，如工作態度與體耐力等，C1 就會顯得較為焦慮。CS 初期時常透過通訊軟體（LINE）向 CS 提出許多想法，一面給與情緒支持，一面多陪同職場訪視。服務個案的次數逐漸增加，

累積工作經驗後，雖然 C1 對就業服務領域不再陌生，但是 CS 也發現 C1 在職場中發覺個案的工作弱勢時未能立即提出，經過 CS 的直接回饋，C1 當下能進行正確策略的運用。透過每月的反思與檢視後發現，C1 能積極地提問與職場有關的問題，也發現 C1 能讓雇主了解服務對象的特質，滿足就服員提出的需求，並且產生正向的能量，C1 目前的表現是受督導肯定的。

在行動研究介入中期，C1 開始肯定使用督導計畫與目標檢視的成效，CS 藉著職場訪視與 C1 討論職場的工作流程與職務分析，讓個案能更快速適合職場的運作。同時強化 C1 對雇主開發和陪同案主面試的知能，C1 對於督導的提問都會提出自己的見解再進行討論，在思考個案問題的範圍廣泛，擬定合適案主就業服務計畫，案主/工作配對檢核更為成熟。

在行動研究介入後期，C1 與 CS 在每次的督導結束前皆會主動檢視督導計畫執行與成效，對 C1 支持性就業的專業有明顯提昇，C1 通過諮詢與個別督導以及團體督導對於 CS 給予的建議，以及職場訪視對學員的工作流程與工作品質方面都有適當的學習，並且增強專業知能。

(四) 研究者對 C1 與 CS 督導歷程的觀察

C1 今年一月開始支持性就服員的業務，常常自覺經驗不足，研究者能感受 C1 的用心，對於 CS 是盡量發問，而且保持笑容，維繫良好的督導關係。雖然 C1 對支持性就業服務領域不熟習，但是整個參與研究過程的觀察，C1 是逐漸進步並且獲得 CS 的肯定。C1 面對個案的職場安置與雇主的聯繫與應對，CS 都相當的滿意，特別在詢問工作條件以及陪同參與個案的面試上，都能讓個案安心並且順利上線。但是 C1 在工作流程與工作分析實務的歷練稍嫌不足，CS 也常鼓勵 C1 能多多參加職業重建相關單位所辦理的繼續教育課程或是進階課程，以提升自我的專業知能。

在行動研究介入初期，由於 C1 服務案量不足，團督時 CS 會輔導 C1 如何提昇案量，也觀察到 CS 與 C1 的互動時會同時了解 C1 的專業知能，給 C1 的督導頻率也是高的（如：職場訪視+個督每月一次、電話或諮詢）。CS 期待 C1 能適

當展現自己在媒合個案就業的表現，督導會議中 CS 會對 C1 的服務量、待業個案及新開發職缺、就業適應個案盤點等，和 C1 逐一討論並適當解決問題。

在行動研究介入中期，C1 與機構互動出現互不信任的情況，就服員與機構間的關係出現危機。機構主任與就服員之間對就業服務業務的認知不同，C1 被機構主任約談後，感覺和機構的關係似乎漸行漸遠，會增加非督導時間的情緒支持，這也是 CS 感到無力之處。C1 對於機構主管的約談以及外出必須補假單的不信任，充滿負面情緒；CS 的職責不僅止於協助 C1 專業知能提升，也會在適當時機成為 C1 與機構間的溝通橋樑。

在行動研究介入後期，C1 面臨個案密輔時的負向行為，CS 要求 C1 聯繫案家安排時間進行個案就業問題的討論，並帶領 C1 順利進行與個案以及案家的說明會。C1 對於督導的提問都會先提出自己的見解再進行討論，發展職業重建計劃以及擬定案主就業服務計畫更加完整。在計畫中督導內容的陪同面試方面，CS 陪同面試的機會是沒有的，因為個案安排的時間通常較為急促，而且督導的次數為每月 2 次，督導時間不易配合，所以只有安排職場訪視，訪視次數也較 C2 為多。目前督導關係有些許尷尬，因為機構明年不再續約，2 位就服員的工作最多只能維持到 12 月底，未來的工作勢必要再接再洽，工作不穩定是最大問題。

四、資深就服員 C2

(一) 資深就服員的督導契約書內容

前期透過彙整『支持性就業服務專業督導現況與工作同盟調查問卷』中就服員有哪些項度得到協助，發現 C2 在支持性就業服務的 10 個項目中，就服員 70% 都有得到督導的協助，而督導則提供 90% 的督導項目。二者在「案主/工作配對檢核」以及「強化穩定就業輔導」二項認定不同，C2 認為未提供，而 CS 認為有提供。督導另認為有提供「職涯規劃」以及「情緒支持」。協助程度部分，C2 表示有少量至中度協助，包含個督、團督與陪同；CS 則認為督導內容提供少量至高度協助不等，包含諮詢、個督、團督與陪同的方式；另外在擬訂職涯規劃

及情緒支持有得到督導的全程協助。詳細的資深就服員與督導專業督導現況如表 4-2-3-4。

透過一日行前工作會議辦理解說督導契約書內涵，請行動研究對象督導及就服員自今年 1 至 3 月已經執行督導會議中回想，並對督導內容進行討論，初步形成督導內容進而擬定督導目標及達成督導目標的執行方法、督導方式、期程、檢視頻率等。C2 對於支持性就業服務領域比較熟悉，研究者在督導會議結束後會透過督導訪談紀錄，檢視當初督導與支持性就服員共同擬定的督導契約書中的目標是否達成，表 4-2-3-5 彙整 C2 資深就服員在督導歷程中督導目標擬定狀況。

表 4-2-3-4

資深就服員 C2 與督導 CS 專業督導現況

督導內容	有無提供協助		協助程度		使用方式	
	就服員	督導	就服員	督導	就服員	督導
就業機會開發	V	V	2	2	CD	A
發展職業重建計畫	V	V	2	4	C	AB
擬訂案主就業服務計畫	V	V	2	4	B	AB
案主/工作配對檢核	X	V	1	3	X	AB
就業前工作能力訓練所需之 工作流程分析、職務分析	V	V	3	4	BD	A
就業前工作能力訓練	V	V	3	3	BD	A
陪同面試與職場安置	X	X	1	1	X	X
強化穩定就業輔導	X	V	1	2	X	AD
轉介與連結相關資源	V	V	2	2	B	AC
追蹤輔導	V	V	2	2	B	A
其他（一）職涯規劃	X	V	1	5	X	CD
其他（二）情緒支持	X	V	1	5	X	BD

說明：(1) 有無提供協助：有「V」，無「X」。(2) 協助程度：1.不需協助、2.少量協助、3.中度協助、4.高度協助、5.全程協助。(3) 使用方式：(A) 諮詢服務、(B) 個督、(C) 團督、(D) 陪同、(E) 其他。

表 4-2-3-5

資深就服員 C2 督導目標擬定狀況

督導內容	督導目標	執行方法	督導方式	期程	檢視頻率	修訂狀況
A	目標一	1.與督導討論個案與職缺之適切性 2.加強工作分析之能力	諮詢服務、陪同實作	4/23-9/30	每月 1 次	5/28 修訂，期程改為 5/28~9/30，督導方式改為諮詢服務、團體督導、個別督導
B	目標二	1.協助建立職場自然支持者 2.加強小額職再之運用 3.加強與案家屬之聯繫	諮詢服務、陪同實作	4/23-9/30	每月 1 次	無
C	目標三	當遇到壓力時，可直接與督導電話討論，督導傾聽並給予適切回應	諮詢服務	4/23-9/30	每月 1 次	無

備註：1.督導內容「A」案主/工作配對檢核、「B」強化穩定就業輔導、「C」就服員情緒支持。
2.目標一：為個案找到適切的工作機會；目標二：個案成功就業（穩3）至少3人；目標三：正視（釐清）壓力源，提供因應策略與方法。

（二）參與行動研究時 C2 的省思

就服員領有社工師執照，從事支持性就服業務有 4 年，社工是助人的工作，但是對於就服員在密輔期間需要用星期六、日服務，就服員並不贊同。在服務過程中，有出現服務時間不能認同的情形，就服員認為下班後就應該休息，連續服務的模式可以再討論。

在行動研究介入初期，C2 在表 0C 的呈現只注意到眼前服務個案的現況，而忽略了整體服務的歷程，因此常有前後矛盾或不連貫等情形。個案每週變化很大不容易具體描述，C2 希望日後在 0C 表的呈現能注意書寫的連貫性以及正確的描述。服務個案時面對雇主質疑就服員的服務能力時，C2 當下會感覺到氣憤；督導說明維持與雇主適當的溝通以及對個案服務的立即性是就服員的責任，C2 可

接受督導給的建議，對自己的溝通與服務需要調整，嘗試改變自己服務的方式。

在行動研究介入中期，以機構外聚餐的方式進行督導會議，C2 認為參與的態度會較為輕鬆愉悅。會議中全程禁止使用手機，C2 覺得更能聚焦、更有效率。遇到問題，就服員會向督導用 LINE 或電話抒發工作一些不滿的情緒，抒發完後能更專注服務個案的業務。C2 發現盤點個案及服務相關進度有助於提醒就服員檢視目前的服務狀態，能夠掌握服務的進度，以及適當的分配案量。所服務的個案就業後未穩定就下線，除了讓個案從中獲得經驗外，對 C2 來說，也能瞭解個案媒合失敗的原因，包含職場的硬體設備、環境以及就服員的態度（更積極主動提供服務，多做一點，提供更深的服務）。7 月初的團督前，C2 發現 CS 與機構社工（內督）私下晤談，內容雖未多做討論，但是 C2 揣摩內容可能與機構是否持續對明年度支持性就業方案的承接有關，有種資訊不透明的感覺。C2 認為關於自己的就業權益不應被排除在外，直接對機構的認同感降低，雖然服務個案持續性不變，但是對機構的向心力會有影響。

在行動研究介入後期，C2 對於 CS 的情緒支持表示贊同，同時個案成功就業（穩 3）超過 3 人，透過職場訪視也能為個案媒合適切的工作，了解個案可使用的資源與 CS 討論個案，整個研究計畫中有明顯的進展。

（三）參與行動研究時 CS 對於督導 C2 的省思

C2 從去年度開始就接受 CS 的服務，CS 認為其人格特質與工作態度有進步空間，今年機構多進用 1 位 C1，對 C2 應該是有對比的壓力，特別是 C1 完全沒有工作經驗，需要 C2 的經驗協助與帶領，機構也會認為是應當的職場倫理。

在行動研究介入初期，CS 覺得 C2 與督導討論個案與職缺之適切性以及工作分析之能力不足，為個案找到適切工作機會的能力還需要強化。C2 輔導上線的個案未符合職場主管的要求方式，C2 也未能及時回應主管的訊息，造成職場主管對於 C2 的抱怨。CS 認為 C2 在督導過程主動性與積極性可以再提昇，期待 C2 遇到問題會隨時用電話、LINE 與 MAIL 和 CS 討論，同時多加思考並提出自己的想法。對於職場有臨時的變化，C2 的臨場表現還需要多加調整，因為思維

應變不及也沒有提供其他的策略協助個案，會使得服務個案品質受影響。督導會議中 CS 觀察到 C2 對個案服務有著不確定感，有時思考的太多會影響當下的判斷，如果提升自我覺察的能力，未來會有更多獨立思考的空間來協助個案就業。

在行動研究介入中期，CS 在開始執行督導計畫後發現：C2 在個督或團督時常一直使用手機，經提醒有改善，但這部分可以列為未來督導加強修正的項目。職場訪視時，個案原本熟悉的清潔工作流程，被突發狀況（樓層消毒）所打亂，個案與 C2 明顯應變不及。CS 建議實施適時的機會教育，確實讓個案學習突發狀況的處理方式，避免未來遇到同樣狀況時仍不會處理。職場訪視對個案所面臨的問題，CS 會給予就服員直接的建議及指導，除了解決問題外，也想讓 C2 看到自己對突發狀況應變不及的盲點（工作時間被打亂造成不知所措）。機構太早決定放棄明年承接就服員服務的方案，但 C2 對於應有的績效、新開案量以及推介就業人數，相關資料的紀錄與建構檔案還是有按部就班完成。

在行動研究介入後期，八月份的督導主要針對評鑑事項分派。過程中可以看 C2 對業務的熟悉度，但同時更看到他目前的工作態度為做份內之事，比較不太有意願進行工作本份以外的事情，如利用假日協助 C1 職場輔導。CS 可以理解他的狀態，畢竟知道機構不再承接就服業務，希望剩下的時間內可以讓 C2 謹守本份，並做好評鑑準備事項及協助教導 C1 準備評鑑中應留意事項。九月份主要協助 C2 準備評鑑資料。過程中 CS 不斷提醒及早作業避免延宕個案服務，這部分還是比較少看到 C2 願意進行調整，還是需要提醒監督才能在評鑑事項有所進度。個案服務上遇到一位感染 HIV 多重障礙的個案，C2 選擇與個案一致想法不先告知職場，後經 CS 強烈建議，C2 同意個案工作久了再找機會向職場說明。發現越到年底 C2 越會堅持自己的作法行事，CS 再請機構督導協助一同提醒，以穩定機構服務品質。接續會與機構督導討論如何協助 C2 在剩下的服務期程內維持一定的服務品質。

(四) 研究者對 C2 與 CS 督導歷程的觀察

研究者從行動研究介入初期就發現 CS 對兩位就服員的督導方式與內容不同，對 C1 主要以評估、擬訂計畫、就業前訓練與情緒支持為主；對 C2 則以就業機會開發、服務模式與情緒支持為主，可以看出督導能掌握兩位就服員的表現。整體來說，C1 需要就業服務的基本能力的提昇與正向支持（鼓勵方式），C2 行為模式可給新人做正確示範，同時是否會受到機構無形給予的壓力，需要調整自我心態與服務方式。由單人的就業服務轉變成雙人服務，C2 需持續觀察以及適當的給予情緒支持。行動研究的共識會議確定督導契約的實施，對 C1 以陪同參與個案面試以及表單撰寫作調整，對 C2 則需要調整職場訪視的次數。前期中發現 C1 態度佳、配合度高，而 C2 遭遇問題時除了藉由個督（或職場訪視）、團督時間討論，同時會用電話、Line 與 Email 直接詢問督導，多一些回應並與 CS 建立雙向的溝通。

機構的就業服務模式從今年起已經從單一就服員的服務改為團隊合作的服務模式，機構資源的取得與兩位就服員間的關係，如何建構團隊合作，日後需要更有效的溝通與訊息的傳遞。將來進行團督的時候，建議能多利用機會讓兩位就服員相互針對同一個議題進行思辨，讓新手就服員與資深就服員透過腦力激盪，相互學習，增加彼此的專業知能。新手就服員對於個案說明及了解更為精闢，資深就服員述說新個案狀況時有比過往掌握更多資訊，引導下也能說出預計執行的計畫，可以看出兩位就服員的成長。

在行動研究介入中期，發現 C1 與 C2 在會議過程相處融洽，共同討論個案安置的情形，個案上線的密輔期間能夠互相協助，C2 帶領 C1 逐漸進入就業服務的領域，團隊合作的正向關係逐漸形成。經過晤談與諮詢以及方的會談，C2 媒合工作職缺能考量個案的適切性，對職場再進行工作分析，穩定個案在職場的工作。當個案有足夠的技能可以符合職場要求，在清潔工作的職場有突發需要消毒而改變工作流程，就服員輔導的應變能力就特別重要，適當而且合理的調整能夠讓個案在職場的工作更為穩定。C2 遇到問題時能用策略與方法來服務個案，運

用獨立的思考能力，多多提出自己的想法，以及自我覺察能力的運用表現出自我專業知能。C2 工作開發以及專業知能的能力是被肯定的。針對 C2 能多一些再思考或建構，與雇主（主管）的互動能再加強，未來能更深入協助個案。

在行動研究介入後期，研究者觀察 C2 在後期雖然對於機構不再續約非常在意，但是堅持為 HIV（+）多重障礙的個案提供服務，這項堅持也感受到 C2 對工作的熱情。C2 會針對評鑑疑問請問督導，並且對個案能有正面建議，能確實協助個案就業，CS 十分肯定 C2 服務的責任與態度。當遇到個案就業安置的壓力以及行政評鑑時，可直接與督導進行諮詢與團體督導時的討論，督導能夠傾聽並給予適切回應，持續 C2 情緒支持。

第三節 行動研究成效檢核

本節分為歷程檢核及具體成效兩部份呈現本研究的成效，其中「歷程檢核」是三個單位的督導從 4 至 9 月分別對新手及資深就服員執行督導目標時，督導所使用的問題澄清、執行內容討論、修正計畫、督導教導與示範、督導陪同執行、執行與檢討、獨立執行、執行結果檢視及達成目標等九項策略運用歷程檢核；「具體成效」則是督導針對不同就服員所提供具體有效的督導質性說明。

壹、A 單位

一、新手就服員 A1

（一）歷程檢核

表 4-3-1 新手就服員 A1 督導目標歷程檢核狀況是依據 AS 與 A1 在行動研究介入初期所擬定的督導目標與計劃執行，按月檢核執行狀況，評估是否有達到成效。在 8 月份的個督中，修正目標一及目標三的督導方式，增加諮詢與個督，並將目標四的執行方法二及三合併為「與督導討論影響因素、已使用策略後，在分析其他可行策略及執行後回報」，檢視頻率亦修改為每個月一次。AS 與 A1 每月

會進行個督，並針對四個目標進行檢核與未達成原因討論與指導，截至 9 月底四項目標：就業前工作能力訓練、發展職重計畫、擬定案主就業服務計畫、情緒支持皆有達成目標。詳細歷程檢核狀況如表 4-3-1。

表 4-3-1

新手就服員 A1 督導目標歷程檢核狀況

督導內容	督導目標	4 月	5 月	6 月	7 月	8 月	9 月	是否達成目標
A	目標一	1	2	2、4、5	2、6	3、6、8	6、8	是
B	目標二	-	1	2	2、4、6	2、6	7、8	是
C	目標三	-	1	2、5	2、4、6	7	7、8	是
D	目標四	-	1	-	2、6	2、3、6	8	是

備註：1.督導內容「A」就業前工作能力訓練、「B」發展職重計畫、「C」擬定案主就業服務計畫、「D」情緒支持。

2.目標一：能設定個別化職前輔導內容；目標二：透過資料分析了解個案需求；目標三：能規劃適合個案的支持策略；目標四：學習如何因應個案負能量的方式。

3.歷程檢核大項「1」問題澄清、「2」執行內容討論、「3」修正計畫、「4」督導教導與示範、「5」督導陪同執行、「6」執行與檢討、「7」獨立執行、「8」執行結果檢視、「9」達成目標、「-」該月未執行。

(二) 具體成效

1. 對新手就服員的督導方式從大量支持到鼓勵就服員主動提出問題的演進模式

以目標一「能設定個別化職前輔導內容」為例，從目標擬定後，4 月份與督導討論評估確認有職前訓練的個案，5 月份會與督導討論如何進行並設計，並由督導示範如何執行，6 月起開始由就服員執行，督導會分享進行訓練時的小細節，8 月份就服員有更多自己的想法與督導討論，9 月份會主動將執行後的問題與督導討論。

評估尚未就業的服務對象是否有職前團體的需求 (S3-4-1-2)

用夾珠的方式訓練注意力之後，督導立刻表示我們可以諮詢一下本會的訓練員(之類的，總之是北部的資源)，適合的話就購入相關材料以後作為職前訓練之一。(S3-5-2-1) 並到文具店尋找合適的夾珠材料。(S3-5-2-2)

督導分享自我監控訓練的跑步機，A1 回應個案使用狀況，說明個案在跑步機上，皮帶

無法轉動，以為是癲癇發作的反應。(S4-6-3-1)

討論個案○的就業前準備計畫，個案因為鎖骨骨折復原中，建議仍需要至中心進行就業前準備計畫，只是少搬重物。就服員同意，將與個案與案姐說明、開始進行計畫。(S4-7-1-1) 在擬定就業前服務計畫的能力有更多自己的想法 (S1-8-1)

就服員報告個案○豪就業前準備計畫體耐力訓練及體驗洗碗工作，手似乎有些過敏，且對要去工作有些猶豫。針對手過敏的疑慮，督導建議可戴塑膠及尼龍布手套，可防水又可靈活運用手指。(S4-9-1-1)

2. 利用每月個督檢視督導計畫，成效明顯

每個月進行個督檢視督導計畫及個案的執行進度，每月皆進步一點點，但到 9 月份檢核時 A1 發現自己進步很多，督導也覺得每月檢核對新手的幫助很大。

透過督導目標檢核發現到幾個月以前困擾我的問題，經過了兩三個月的時間，有些竟然已經獲得改善了，讓我感到有點驚訝，如果沒有特別進行檢視，自己可能不會有這樣的發現。(S3-7-1-1)

即使研究案結束，也希望自己能夠每隔一段時間好好觀照自己的改變，能看到自己進步跟還需要調整的地方。(S3-9-1-1)

就服員從檢視過程中發現自己有很大的進步，感到開心，並決定未來要繼續擬定自己的訓練計畫，並一段時間觀察自己的進展。督導也從這個過程中決定將督導契約與督導計畫的概念用在新人上。(S1-9-7)

3. 隨時找得到督導的感覺獲得具體支持

內部行政督導身兼專業督導的角色，可以隨時提供新手就服員諮詢與情緒支持，對專業的增長與人員的穩定性有幫助。

任何有困惑的地方都可以在任何時間向督導諮詢得到解答，並不侷限於督導晤談。(S3-4-1-3)

就服員會利用個督或諮詢主動與督導討論個案問題及處遇策略，尤其是待業個案。服務個案比較不會焦慮，並成功上線。(S1-5-2)

陪同就服員檢視個案狀況與密集輔導的順序後，就服員較能從容的安排時間，焦慮的情緒較少。(S1-8-5)

4. 督導設計不同的方式凝聚團隊共識

利用團督架構設計中的報告每位就服員目前的待就業個案、工作機會分享與研習分享，或使用桌遊讓團隊成員利用另一種形式認識對方，或一同搭捷運去參觀庇護工場，或是利用資深就服員分享工作經驗，與製造機會讓就服員彼此支援，都是督導凝聚團隊共識的好方法。

在「支就團督分享」的時候，我提到了本月參加就服員團督時提出的困難個案，在服務的策略上得到許多關於醫療、訓練上具體的建議。因為這個服務對象比較挑戰，先前曾經跟夥伴討論過非常多次，因此這次跟夥伴分享這位服務對象接下來的服務計畫時，感到很激動同時也鬆了一口氣。(S3-4-1-4)

以往在別的地方工作的時候，上課完跟同事分享研習內容就像例行公事一樣，但這次督導聽完認為是可行的，而且有考慮實際作為訓練，讓我感覺到去上的課程並不是紙上談兵，是真的可以運用在服務的。(S3-5-2-3)

團體督導的方式可以有很多樣化、活潑的方式進行，讓我覺得可以對團隊成員有更多不同面向的認識。(S3-6-3-2)

最近同事要請兩週的假，我自己有兩個服務對象同時上線要服務，能在團體督導中討論後續該如何支援彼此，讓我覺得很有團隊的感覺，很可靠。(S3-7-2-1)

請同仁提供需要支援一事，就服員們自己就可以協調哪幾天可協助。引導其他資深就服員，在服務策略上，協助新進就服員思考一些服務概念與方法。(S2-7-2-1)

今年已經參觀了兩個庇護性職場，比較之下感到心路的組織還蠻重視職員的權益的，就職以來從風險加級、薪資調漲、加班費請領等，都有被倡議實踐。(S2-8-2-1)

二、資深就服員 A2

(一) 歷程檢核

表 4-3-2 是 A2 資深就服員督導目標歷程檢核狀況是依據 AS 與 A2 在行動研究介入初期所擬定的督導目標與計劃執行，按月檢核執行狀況，評估是否有達到成效。AS 與 A2 大約 3 至 4 個月進行一次個督，在 6 月份的個督中，修正目標一的督導目標內容為「提供適性之就業職種與型態」及執行方法修正為「說明案主興趣活動、優弱勢及工作史，與督導討論可行之就業方向」。督導目標檢核大多利用每月團督或 AS 每月與 A2 進行個別諮詢，了解本月 A2 執行計畫狀況，並在督導訪談中進行檢核與說明，截至 9 月底三項目標：就業機會開發、就業前工作能力訓練、轉介與連結相關資源皆有達成目標。詳細歷程檢核狀況如表 4-3-2。

表 4-3-2

資深就服員 A2 督導目標歷程檢核狀況

督導內容	督導目標	4月	5月	6月	7月	8月	9月	是否達成目標
A	目標一	-	1、2、6	3、6	7	7	7、8	是
B	目標二	1、2	6	7	7	7	7、8	是
C	目標三	1、2、6	-	6	7	7	7、8	是

備註：1.督導內容「A」就業機會開發、「B」就業前工作能力訓練、「C」轉介與連結相關資源。
 2.目標一：提供多元（非清潔勞務職類）之就業職種與型態；目標二：能設定個別化職前輔導內容；目標三：可連結適合之服務資源。
 3.歷程檢核大項「1」問題澄清、「2」執行內容討論、「3」修正計畫、「4」督導教導與示範、「5」督導陪同執行、「6」執行與檢討、「7」獨立執行、「8」執行結果檢視、「-」該月未執行。

（二）具體成效

1. 督導針對需求提供個督，頻率與督導重點與新手就服員不同

資深就服員對就業服務工作的基本技巧已十分熟稔，不需像新手就服員每月一次的個督與逐一檢視個案，而是針對資深就服員有需求的部分，如：資源提供、創意發想、資源連結與專業人員的溝通等，提供諮詢與協助。

目前比較需要的大多是提供多元的就業職種及相關資源，所以大概都是發散性的提供建議，讓 A2 思考並試試看。(S1-5-7)

利用兩個月一次的個督時間進行個案盤點，尤其是待業已久的個案討論，一起想想策略、再試試。(S1-5-8)

督導至職場訪視的督導方式，讓我覺得很有助益，因為督導可以經由訪視過程中，協助觀察評估職場環境及個案狀況，時常給我一些輔導策略建議或職再創意發想等。

(S3-6-1-1)

對於目前很難推的個案，對於給了一個小方向之後，A2 似乎知道該怎麼做，或者她與職管員討論一個方向之後，就比較沒這麼擔心了。(S3-6-2-1)

因為沒有每月個督，所以後來的方式是利用面對面諮詢的方式追蹤個案狀況，尤其是待業個案討論，或學習如何與職管員討論。(S1-7-5)

2. 利用資深就服員的經驗分享，增加自信

A 單位有 2 位資深就服員及 2 位新手就服員，督導有策略性運用資深就服員工作經驗分享的機會，一方面讓新手就服員有實務學習，另一方面也讓資深就服

員透過經驗分享，整理自身專業服務經驗與分享，間接肯定資深就服員的專業能力與提升自信。

引導其他資深就服員，在服務策略上，協助新進就服員思考一些服務概念與方法。

(S2-7-2-1)

透過同儕分享服務策略，感覺更可以把服務的精神傳遞到其他同事身上。(S2-9-2-1)

依據評鑑指標項度進行討論完畢後，督導進行分工，督導將指標 1、2 大項交由 A2 帶領另一新手就服員一同準備資料，A2 同意執行。(S4-9-2-2)

3. 透過團督的研習分享，讓服務有更多新的學習與思考

資深就服員已具備支持性就業服務基本工作技巧，所需加強的是不斷的學習新知，改善個案的工作狀況，並運用創意為個案職務再設計。

督導分享了職務地圖及影像資料庫建檔，讓我覺得很有創意！對個案就業分析、提昇個案對職務內容的認識等皆有助益。對後續就業媒合亦可進行區域別之職缺資源盤點。

(S3-4-1-2)

就服工作帶密輔，常會遇到需要協助個案職務再設計的時候，真的很考驗就服員的創意和知識，多認識一些職務再設計的案例，有助於本身的創意發想。(S3-7-2-1)

督導分享五區成果發表會內容，其中提到建議注意力及記憶力訓練應增加時間及頻率，如每次至少 30 分、每週至少一次，且最好能將訓練生態化、讓個案於日常生活中即能自主訓練。(S3-8-2-1)

4. 在督導的權限內提供對就服員貼心的做法，並灌輸組織願景與價值，以提高資深專業人員穩定性

資深專業人員是機構專業服務品質的靠山，A 單位的督導不但提供專業督導外，為提昇資深就服員的工作穩定性，體諒就服員工作辛勞，思考對就服員的貼心做法，或利用機會向就服員灌輸組織願景與價值，以強化就服員對工作與組織的認同感。

督導說明就服員請假達半日以上需群組告知同事，我覺得很好！就服員工作很勞累，休假時真的很需要完整的休息，一些非緊急的事件能由同事協助第一線先初步處理是很重要的。(S3-7-2-3)

提供 A 單位的願景與價值，讓資深就服員可以認同與追隨。(S1-7-6)

貳、B 單位

一、新手就服員 B1

(一) 歷程檢核

表 4-3-3 新手就服員 B1 督導目標歷程檢核狀況是依據 BS 與 B1 在行動研究介入初期所擬定的督導目標與計劃執行，按月檢核執行狀況，評估是否有達到成效。5 月份團體督導會議及與研究者進行訪談後，督導與受督者共同討論因機構績效數不足，每個月都在努力衝到績效數字的過程，期待能將督導目標及執行方法更有效執行的狀況下，故將目標三修正個督為團督及 8 月底時修訂目標一與目標三期程至 10 月底。詳細歷程檢核狀況如表 4-3-3。

表 4-3-3

新手就服員 B1 督導目標歷程檢核狀況

督導內容	督導目標	4 月	5 月	6 月	7 月	8 月	9 月	是否達成目標
A	目標一	1、2	3	4、5	1、2	3、4、5、6、7、	4、5、7、8	是
B	目標二	1、4、5	4、5	1、4、5、6	2、4、5、8	4、5、7、8	4、5、6、7、8	是
C	目標三	-	2、6、7、8	2、6、7、8	2、6、7、8	1、2、3、6、8	4、5、6	是
	目標四	X	X	4、5、6、7、8	-	-	4、5、7、8	是

備註：1.督導內容「A」為就業機會開發，「B」轉介與連結相關資源，「C」追蹤輔導個案狀況。

2.目標一：增強支持性就服員與廠商互動功能；目標二：強化支持性就服員資源使用及獲取能力；目標三：強化支持性就服員處理個案突發狀況能力；目標四：協助就服員密輔期間個案輔導技巧。

3.歷程檢核大項「1」問題澄清、「2」執行內容討論、「3」修正計畫、「4」督導教導與示範、「5」督導陪同執行、「6」執行與檢討、「7」獨立執行、「8」執行結果檢視、「-」該月未執行。「X」目標未擬定。

(二) 具體成效

1. 督導讓新手就服員感受到被肯定，及切合就服員處境並保持不過度涉入、依照其需要的情境施教

督導依照新手就服員對於新手就服員嘗試就業機會開拓先尊重其想法及做法，而後依照就服員實際執行就業機會開拓及個案輔導狀況進行說明及提醒，最後透過親自與雇主或個案接洽、晤談、陪同面試等實際示範的方式，讓新手就服員對於職業重建一開始的懵懂、自己實際操作與思考、督導透過提點及親自示範的歷程，讓新手就服員有一漸進式學習過程。

4 月之前帶領就服員拜訪過廠商，就服員說開拓就業沒問題，可以勝任，督導先予以尊重 (S2-4-1-1)。

前往 OO 農場，由督導協助陪伴個案前往農場體驗 (S3-6-1-1)。

提醒就服員職場開拓時盡量爭取到職場看工作環境，才能逐步釐清個案對於職場的疑惑，進而從中瞭解個案對於職場的想像與就服員間的差距 (S4-7-1-3)。

拜會職場主管時督導對談與意見上的交換，關心個案時，督導言行以及情緒處理，現場讓就服員學到許多技巧 (S3-8-2-1)。

針對個案優勢進行更細項的觀察，從觀察中將個案優勢進行整理，於推介過程向職場細項溝通，面試過程先讓職場認識個案，增加雇用個案之意願及安全感。(S3-8-1-2)

對於雇主端就業機會開拓，會更細心觀察雇主的需求。(S3-9-2-2)。

面試前督導與個案進行面試前晤談，後續雇主來電表示雇用到適用之人選，故取消本次與個案之面試；後續就服員與督導一同安撫個案情緒，並前往雇主工作處交換名片。

(S3-9-3-1)。

對於營造舊雇主這一區塊，對我這位新手就服員而言，來說算是非常薄弱，經過本次中秋節感恩送禮的機會，也從督導身上與資深就服員學習到不少經驗 (S3-9-2-2)。

2. 協助新手就服員自我覺察與專業認同發展

透過帶領拜訪公部門及時第職場參訪、雇主拜訪的過程，逐步讓新手就服員了解到實際執行支持性就業服務的專業技巧及知能，自己應該需要再強化的有哪些細節 (與之前擔任社工不同之處)，並透過做中學的進程提升其專業認同。

對於案源及其他資源熟悉部分，督導帶領著就服員拜會其他社福單位，如呈泰、自強 (S1-5-1)

與公部門督導認識，進行實務工作資源連結分享 (S3-5-1-1)。

經過此 OO 農場職場體驗後，讓自自己更加挖掘職重領域的實務資源及知識 (S3-6-1-2) 團督會議後透過職重中心業務介紹及資源分享思考如何運用資源於個案或是團隊中，讓

就服員可以實務與所學運用連結 (S2-7-1-1)

對於負責的個案更能抓住輔導的技巧 (S2-5-2-1)

再與個案深入討論，以了解臉書交友及其他通訊軟體的應用狀況，以了解其兩性互動狀況。(S4-7-1-1)

向督導提出高齡身障個案推介困難，督導逐項確認個案能力、限制、特性等，最後提供媒合方向，給予就服員輔導高齡身障個案之建議。(S3-8-1-1)

就服員深入學習與職場維繫關係及給與穩定就業之個案正增強支持。(S3-8-2-2)

6月初督導到場協助並實際指導個案學習工作步驟的訣竅之後，就服員有將督導提醒工作流程細節及指導個案重複練習的訣竅謹記在心且實際應用。(S1-6-1-1)

向主管及督導學習資源開拓與教育個案自立的重點方向 (S3-6-1-3)

針對個案優勢進行更細項的觀察，從觀察中將個案優勢進行整理，於推介過程向職場細項溝通，面試過程先讓職場認識個案，增加雇用個案之意願及安全感。(S3-8-1-2)

3. 團體督導氛圍的經營及實踐專業督導者的典範，讓新手就服員感到肯定與接納及具備吸引力

協助新手就服員在職場實際操作工作流程及雇主經營技巧過程提醒細節以及當新手就服員提出個案處遇計畫時，先給予積極正向的肯定，讓新手就服員有被肯定及接納的感覺。

將服務中的困難個案詢問督導，督導皆有針對我的問題進行解答。(S3-5-1-2)

透過本月團體督導會議討論個案狀況及平時諮詢服務已提供協助。(S1-6-2)

就服員認同督導的建議 (馮姓個案處遇)，並會積極著手聯繫職管端的心理諮商智青同儕團體資源。(S4-7-1-2)

向督導學習關係維繫之技巧，進而保有良好且持續性交情，利於未來推介個案之優勢。(S3-8-2-3)

就服員發現自己在推介失敗的困境中排回，對於推介就業感到挫敗與失落，向督導提出後可以正向支持與鼓勵，並向就服員預約時間，與就服員提供現場協助個案推介，讓就服員可以能學到現場操作與晤談方法。(S3-9-1-1)

陪同面試前督導與個案進行晤談，後續雇主來電表示雇用到適用之人選，故取消本次與個案之面試，就服員與督導一同安撫個案情緒，並前往雇主工作處交換名片，親自示範的方式讓就服員學習到突發狀況處理的應變方式。(S3-9-3-1)

二、資深就服員 B2 成效檢核

(一) 歷程檢核

表 4-3-4 是 B2 資深就服員督導目標達成狀況是依據 BS 與 B2 在行動研究介入初期所擬定的督導目標與計劃執行，按月檢核執行狀況，評估是否有達到成效。5 月底團體督導及與研究者訪談後，督導與受督者共同討論修正目標二個別督導為團體督導，以利透過團體督導進行中示範同儕就服員的帶領策略及技巧。6 月團體督導會議及訪談後，增訂督導目標三「就服員今年機構內部角色新增後的心理狀況支持」，也讓受督者知道督導是關心其角色新增後的心理調適狀況。

表 4-3-4
資深就服員 B2 督導目標歷程檢核狀況

督導內容	督導目標	4 月	5 月	6 月	7 月	8 月	9 月	是否達成目標
B	目標一	1、2、6	2、4、5 6、7、8	2、6	-	-	-	是
其他(一)	目標二	1、2	2、4、5 6	4、5、6 8	4、5、6 8	2、4、6 6	2、6、7 8	是
其他(二)	目標三	X	2、6、7	2、6、8	4、6、7	7、8	7、8	是

備註：1.督導內容「B」轉介與連結相關資源，「其他(一)」就服員帶領技巧、合作模式促進；
其他(二) 心理狀況支持

2.目標一：了解非智能障礙障別單位之可運用相關資源；目標二：協助同儕新手就服員帶領技巧及協會內部合作模式促進；目標三：就服員今年機構內部角色新增後的心理狀況支持。

3.歷程檢核大項「1」問題澄清、「2」執行內容討論、「3」修正計畫、「4」督導教導與示範、「5」督導陪同執行、「6」執行與檢討、「7」獨立執行、「8」執行結果檢視、「-」該月未執行。「X」目標未擬定。

(二) 具體成效

1. 協助資深就服員自我覺察與專業認同發展

針對資深就服員在與公部門或其他資源溝通模式、連結，讓其了解透過機構

內部主動出擊以及也有其他資源可供職管員應用的互惠過程，協助 B2 自我覺察在這領域中可以透過更開放自我的方式提升自我成長及其專業（含知能）發展。

與職管員的合作要再多加強（S3-4-1-1）

與職管員的相處及年度派案，仍覺得改善的部分不是只有向職管要個案而已。（S3-4-1-2）
期待自己加強身障就業配套措施運用（S3-6-2-4）。

在資源連結以及就業機會開拓方面多透過職場體驗嚐試一些不可能，盡量不給個案過多限制（S3-6-1-1）。

起初覺得職管派案方式的問題差別不大，經過討論後覺得可能未來獲到改善（S3-5-1-1）

在職缺的開發，有時被拒絕一次，可以換不同的就服員再試試，或是電話被拒後，改由現場拜訪，可多增加機會。（S3-7-1-2）

就服員對於認識及瞭解的資源，可適時進行連結運用，對於就服員本身或是個案相信都會是有幫助的（S3-7-1-3）

雖清楚兩位新手就服員對於個案及案家意見都會給予尊重，但仍期待有方法可說服讓個案參與面試就業機會（S3-6-2-3）

將個案做分類及盤點的結果讓服務更有策略及效率（S2-9-1-2）

B2 表現出自信、自在的眼神，能掌握自身及當下的狀態，能感受到自信心（S2-6-2-1）。

2. 團體督導氛圍的經營

團體督導進行過程中維護資深就服員的新增角色後應給予的尊重肯定及接納，並透過拜訪熟識廠商及連結其他社福及公部門資源的過程中，積極介紹資深就服員在機構中的角色。

跟就服員很有默契，一個眼神對望就可以其想法，要提問職管的派案方式為何？
（S2-5-1-1）

參與會議的人多，認識的資源也比較不同，可多方結合及運用（S3-5-1-2）

再次傾聽就服員需要督導協助及提供部份為何，期待能更明確的有策略性的提供及提升彼此的能量（S2-4-1-1）

B2 更有信心了，且彼此的眼神交流更多，感覺是同在的（S2-5-2-1）

3. 透過團體督導示範督導技術的應用，提供同儕就服員帶領及內部合作機制的策略

協助資深就服員在團體會議進行中領導者角色的凸顯，以及針對 B2 掌握兩位新手就服員服務個案狀況、適時提供個案處遇策略的執行過程提供正向解積極的讚美。

應讓 B2 多表達自己的想法，讓 B2 在團隊中更有（領導人的）機會表現（S2-5-1-2）。

因總幹事列席參與會議更讓高層主管知道就服的工作是需要時間累積（S2-5-1-3）

針對困難個案再做深入的討論，也了解 B2 使用的輔導策略為何，適時再與以提醒及提供建議 (S2-5-2-3)

博訓中心舉辦的活動盡量邀請機構總幹事共同與會，除因應評鑑計分外，也讓機構高層了解就服員實務上需要內部資源有哪些 (S3-6-2-1)

讓 B2 對每位個案的掌握情形多做說明及表達，以了解 B2 與團隊合作的密切度 (S2-8-2-1)

對於努力執行支持性就業的歷程，雖然已經默默將事情完成，但已經有做到表現要讓他人知道，也要讓他人清楚就服員努力 (S3-8-1-3)。

給予新手就服員多加嘗試，發揮無限可能 (S3-8-1-2)。

近期針對都開發新廠商居多，是經過第一次業務輔導後的改善事項為一優點，且跳脫舊有合作廠商的開發，建議要針對優點說明，讓第二次業務訪視的委員也感受到機構進步 (S3-8-1-1)

B2 對於每位個案的狀況十分清楚也都能掌握及補充說明就服員沒有提到的個案狀況 (S2-9-1-1)

看到 B2 會主動向就服夥伴說明聘用的個案在 00 圖書公司的狀況，看到主動積極融入狀態 (S2-9-2-1)

讓 B2 多表達，且更需再次強調主任的職位，正向肯定 B2 的努力，使其更有信心 (S2-5-2-4)。

團隊已建立更穩固的同儕支持，互相協助合作的力量，且 B2 的角色及定位更明確 (S2-6-2-2)。

B2 及 2 位就服夥伴有自己的節奏在進行支持性就業服務，BS 應該自己適應及放心 (S2-9-1-3)

參、C 單位

一、新手就服員 C1

(一) 歷程檢核

表 4-3-5 新手就服員 C1 督導目標歷程檢核狀況是依據 CS 與 C1 在行動研究介入初期所擬定的督導目標與計劃執行，按月檢核執行狀況，評估是否有達到成效。在 5 月份的個督中，修正目標一的督導方式，增加諮詢與個督，修訂督導目標為每月最少一次陪同參與個案面試，期程直到 9 月，檢視頻率每月一次。CS 與 C1 每月會進行個督，並針對兩個目標進行檢核與未達成原因討論與指導，截至 9 月底兩項目標：媒合個案上工以及了解工作職場內容是否適合個案，皆有達成目標。詳細歷程檢核狀況如表 4-3-5。

表 4-3-5

新手就服員 C1 督導目標歷程檢核狀況

督導內容	督導目標	4 月	5 月	6 月	7 月	8 月	9 月	是否達成目標
A	目標一	1	2、3、4	2、4、5	2、6、7	6、7、8	6、8	是
B	目標二	-	1、3	2、5	2、5、6	2、6	8	是

備註：1.督導內容「A」陪同面試與職場安置、「B」媒合職缺之工作流程分析、職務分析。

2.目標一：媒合個案上工；目標二：了解工作職場內容是否適合個案。

3.歷程檢核大項「1」問題澄清、「2」執行內容討論、「3」修正計畫、「4」督導教導與示範、「5」督導陪同執行、「6」執行與檢討、「7」獨立執行、「8」執行結果檢視、「-」該月未執行。

(二) 具體成效

1. 對新手就服員的督導方式從增強專業知能到個案職場安置的演進模式

以督導內容「A」陪同面試與職場安置以及目標一「媒合個案上工」為例，從目標擬定後，4 月份與督導直接開始在職場訪視做討論，5 月份會與督導討論並進行規劃，6 月起由就服員進行雇主連結與執行，並與督導在面試個案前後都會有電話與通訊軟體的聯繫，同時資深就服員也會協助並且作經驗分享，8 月份新手就服員有更多自己的想法與督導討論，9 月份會主動將執行後的問題與督導討論。

職場訪視能夠直接觀察到個案需要調整的地方。(S3-4-1)

以電話聯繫、用賴聯繫、掌握個案狀況以及資料收集，能夠了解環境變化，進行工作內容的調整，讓職場標準符合個案。(S1-5-2)

從職場環境、工具、設備以及個案上班時間都能看出就服員的經驗累積，能以個案在職場表現為考量。(S1-5)

另外就服員會針對職場的硬體及社會環境，多加注意。(S3-7-1)

就服員與主管能夠相互配合，主動介紹學員。(S4-6-2-1)

主動邀請督導進行職場訪視(S3-7-2)

就服員能立即詢問職場負責的主管再進行回應。(S2-7-1)

經過督導會議後，就服員能針對個案的後續處遇。(S3-5-2)

就服員與督導討論後，對於個案做職場調整，個案轉介到底護工場做入場評估。

(S4-9-1)

2. 個督檢視督導計畫，新手就服員配合度高

每個月進行個督檢視督導計畫及個案的執行進度，新手就服員能按照督導指示，督導認為新手就服員進步很多。

此次督導進行方式我覺得很良好，在這段督導的時間中，讓我一直困惑的未來應該如何給予服務有了點方向，且督導也說明會一同協助，讓我也感到放心與信心。

(S3-8-2-1)

督導已經陪同就服員和個案及案家進行後續服務方向討論。(S1-8)

我決定要多去準備並收集一些密輔經驗，避免於職場個案碰到問題時不知該如何立即處理。(S3-8-1-1)

就服員在討論個案的時候，能比過往多出更多判斷後的講法，讓我看到就服員進步的地方；另外也發現就服員開始會使用不同的應對模式，讓個案知道就服員的要求，進而讓個案能夠遵從。(S2-8-1-1)

3. 新手就服員對督導的專業知能與實務經驗十分推崇，能夠有效的雙向溝通

督導的角色可以隨時提供新手就服員專業諮詢與情緒支持，新手就服員與督導的互動佳，能以督導當成學習的對象，對專業的增長與人員的穩定性有幫助。

此次晤談後再次瞭解督導的重要性(S3-8-2-3)

此次晤談後覺得此次經驗難能可貴，是個非常寶貴的經驗，需要仔細好好學習。(S3-9-1-2)

此次督導過程中讓我印象最深刻是在檢查執行說明內容時督導能迅速指出需要修正的地方，並給予最好的建議，這樣的經驗與能力是我應該學習的。(S3-9-2-1)

4. 新手就服員獲得督導肯定，增加自信同時有自我成長的動機

新手就服員在督導歷程受到督導肯定，能夠自我覺察問題，而且在專業知能有提昇，並且對支持性就業能有一番的憧憬，是對職業重建的肯定。

我決定要在好好整理這段密輔的經驗，成為進步的墊腳石。(S3-8-2-2)

此次督導進行方式我覺得我在說話的藝術方面是有明顯不足需再學習的。(S3-9-1-1)

就服員已經能夠知道在那些情境下運用相對應的策略，使個案能夠有效的回饋，在輔導策略運用能力及時機上有一定程度的提升。(S2-8-1-2)

就服員到目前的工作表現和展現出來的知識吸收學習能力都相當不錯，滿高興能遇到這樣的就服員。(S2-8-1-3)

二、資深就服員 C2

(一) 歷程檢核

表 4-3-6 資深就服員 C2 督導目標歷程檢核狀況是依據 CS 與 C2 在行動研究介入初期所擬定的督導目標與計劃執行，按月檢核執行狀況，評估是否有達到成效。在 5 月份的個督中，修正目標一的督導方式，期程改至 9 月，督導方式改為諮詢服務、團體督導、個別督導。CS 與 C2 每月會進行個督，並針對三個目標進行檢核與未達成原因討論與指導，截至 9 月底三項目標：為個案找到適切的工作機會、個案成功就業（穩 3）至少 3 人以及正視（釐清）壓力源，提供因應策略與方法，皆有達成目標。詳細歷程檢核狀況如表 4-3-6。

表 4-3-6

資深就服員 C2 督導目標歷程檢核狀況

督導內容	督導目標	4 月	5 月	6 月	7 月	8 月	9 月	是否達成目標
A	目標一	-	1、2、3	2、4、5	2、6、7	6、7、8	6、8	是
B	目標二	-	1、3	2、5	2、5、6	2、6	8	是
C	目標三	-	1、2、3	2、4、5	6、7	6、7、8	6、8	是

備註：1.督導內容「A」案主/工作配對檢核、「B」強化穩定就業輔導、「C」就服員情緒支持。

2.目標一：為個案找到適切的工作機會；目標二：個案成功就業（穩 3）至少 3 人；目標三：正視（釐清）壓力源，提供因應策略與方法。

3.歷程檢核大項「1」問題澄清、「2」執行內容討論、「3」修正計畫、「4」督導教導與示範、「5」督導陪同執行、「6」執行與檢討、「7」獨立執行、「8」執行結果檢視、「-」該月未執行。

(二) 具體成效

1. 資深就服員能與督導討論協助個案安置適切工作

督導歷程中，督導對於資深就服員所置的工作，都能夠提供迅速以及有成效的建議，加強個案工作分析的能力，協助就服員能順利安置個案。

督導實際的到職場觀察個案工作情形，給予直接的建議與輔導策略，對個案穩定就業十分有幫助。(S3-5-2-1)

督導適時的指導，可讓就服員看到服務更多的面向，要更不怕麻煩，及不預設立場，以

個案的利益為優先考量，才是有品質的服務。(S3-6-1-1)

個案就業未穩定下線，除了讓個案從中獲得經驗外，對就服員來說，更要從中習得寶貴的經驗，.....針對職場的硬體及社會環境，多加注意，為個案媒合更適切的職場。(S3-7-1-1)
盤點過去個案媒合失敗原因，以利未來為個案媒合更適切的職缺。(S3-7-1-2)

就服員面對他人直接批評他的服務內容和態度時真的比較需要時間內化，但只要連結到行政績效導向，就服員的回應就已較多，這個部分將會是未來協助我和他討論個案時的一大發現。(S2-9-2)

就服員很坦誠地說知道個案有 HIV 後，原本有些抗拒要服務這個個案，但是，又覺得應該還是可以服務，所以就繼續協助工作媒合，目前在百貨公司擔任清潔工作。(S2-9-3)
需協助個案安排規劃工作流程及時間表，因為認知能力稍弱，需要結構性的工作流程，為密輔期的重點輔導項目。(S4-9-3-1)

2. 個督檢視督導計畫，能隨時提供資深就服員適當建議

在團體督導以及個別督導（含職場訪視），督導對於就服員會提供小額職再的運用，針對擬定的督導計畫給資深就服員有效率的建議。

邀請督導進行職場訪視，評估就服員小額職務再設計的使用。(S3-7-2-2)

可運用的小額職務再設計部分購買頭燈以及好神拖改善工作品質。(S4-9-3-2)

3. 經由督導方式的運作，資深就服員可達成個案穩定就業

督導提供目標歷程，資深就服員從 5 月開始協助建立個案的自然支持者以及與家屬的聯繫，所以在 9 月初就已經完成個案成功就業 3 人。

個案的就業期待，除了個案本身的動機與意願外，家屬及其他重要他人的影響，對個案接受就業服務，皆有所影響。(S3-5-2-2)

就服員能夠多瞭解自然支持者的想法。(S1-5-1)

個案資料的蒐集上，可再積極且邀請家屬一起討論，對個案未來的服務規劃可更加確定明確的方向。(S3-7-2-1)

個案準備離職，建議邀請家人一起參加就服員的晤談，釐清個案的工作現況與離職原因。(S4-7-2)

與案家屬的溝通真的很重要，也避免了無效的服務。(S3-9-1-2)

4. 督導適時的情緒支持，能夠緩解資深就服員因為壓力所產生的焦慮

就服員實務經驗豐富，從督導歷程開始，督導持續給予就服員情緒支持，隨時以電話或是通訊軟體提供就服員在面對個案、家屬與雇主端所造成的壓力，督導會給與傾聽與回應。

面對質疑時，仍會感覺到氣憤，希望能說明當下的情況，但當督導說明後，可接受督導給的建議。(S3-5-2-3)

就服員能夠主動性處理壓力源，但是仍需支持。(S1-5-2)

督導會議前，向督導抒發工作中一些不滿的情緒，....，就服員感覺更為專注(S3-7-1-3)

讓就服員深感與案家人溝通協調時要留意相當多的部分，尤其是自己的情緒要能控制好不被影響。(S2-9-1)

第四節 執行歷程回顧：就服員訪談與督導焦點團體分析

本節透過就服員訪談與督導焦點團體，來檢視採用目標導向督導模式於支持性就服員專業督導的執行適切性，並省思運用時的相關建議。

壹、就服員訪談分析

邀請參與研究的就服員填寫由本研究設計的受督者參與「目標導向的督導模式：以支持性就業服務員為例」執行歷程回顧問卷，並個別與就服員進行深度訪談，受督者（就服員）訪談大綱（參閱附錄三.1）。彙整就服員訪談分析如下。

一、從您所填的執行歷程回顧問卷中

(一) 針對信心分數未達 100 分者，有些有填仍需督導提供協助的內容，有些則在仍需督導提供協助中答「否」，請說明您填寫仍需督導提供協助(□是 □否)的標準為何？您填「否」的原因是您打算用什麼方式提昇自己獨立執行的信心。

1. A 單位的新人 A1 從執行歷程回顧問卷的四個目標中，前兩項的信心程度為 88 分，較有信心，可以先規劃執行，對督導的部份為「告知」；後兩項的信心程度為 85 分，信心程度較不足，但仍可自己先解決，遇到問題時，會先想調整的方法，與督導討論後執行，督導的角色為「諮詢」。A2 在三個目標的信心程度皆為 90 或 95 分，雖然都沒有 100 分，但是都可以獨立執行了，因為個督大約 2 至 3 個月才一次，所以大都是主動向督導回報執行狀況，且執行上若遇到問題也會與督導討論，所以不會 100 分。A 單位的兩位就服員雖然都可獨立執行，但都會回報督導執行狀況。
2. B 單位的新人 B1 從執行歷程回顧問卷的四個目標中，有兩項的信心程度 90

分，兩項 95 分，有三項可獨立執行不需督導協助，但在「目標三：強化支持性就服員處理個案突發狀況能力」雖是 95 分，但因個案在職場上發生的狀況比較多元，就服員的經驗還不足，所以在突發狀況的處理未來仍須透過詢問督導的方式，尋求解決之道。B2 在三個目標的信心程度為 70 及 80 分，有兩項 80 分可獨立執行不需督導協助，其中「目標一：了解非智能障礙障別單位之可運用相關資源」仍需要督導協助。B 單位協會主要以智障者為服務對象，故在其他非智障類的身心障礙者的資源連結則較需要督導協助。

3. C 單位的新人 C1 從執行歷程回顧問卷的兩個目標中，第一個目標的信心程度為 90 分，較有信心執行，之後不需要督導的協助；第二個目標的信心程度為 85 分，信心程度較不足，少部分時段仍需再與督導討論。C2 在三個目標中，第一個目標的信心程度為 90 分，之後不需要督導的協助；第二個目標的信心程度為 80 分，信心程度較不足，未來仍須督導陪同實作、與家屬共同晤談，及協助建立職場自然支持者。第三個目標的信心程度為 90 分，未來仍須督導傾聽、陪伴就服員疏解壓力。
4. 小結：3 個單位的 6 位就服員經過 6 個月的督導目標執行皆表示可獨立執行並達成，但對督導仍有程度不同的需求，且不限於資深或新人，有些僅需要告知，有些需要督導提供諮詢，有些則需要督導陪同。

(二) 針對所有目標，您所習得的知能，請其舉例具體說明。

1. A 單位 A1 從「能設定個別化職前輔導內容」、「透過資料分析了解個案需求」、「能規劃適合個案的支持策略」及「學習如何因應個案負能量的方式」四項目標中，學會職前訓練不只是提供個案體耐力的訓練，還包括：作息調整、與就服員的約定、個案自我監控與主動性的訓練等。並學會善用職管員或職評員所提供的紀錄或職評報告。在服務個案也有一些調整，對於還沒準備好要就業的個案，因應個案的個別需求轉介心理諮商、醫療、社區資源（如：成人支持中心的物資、社區關懷、學員的互動）、自殺防治、職訓等資源，以提昇個案外出就業的準備度。在情緒部分，已可自我覺察情緒與壓力來源，

未來將學習調整自己的心態與腳步。A2 從「提供適性之就業職種與型態」、「能設定個別化職前輔導內容」、「可連結適合之服務資源」三項目標中，督導對待業很久的個案，會提供一些新的方向，或建議重新轉職評，再次確認個案的興趣，或利用職場體驗，提供一些職種選擇的參考。就業前訓練部分透過督導的示範正確姿勢與使用工具、注意事項後，可以自行操作；注意力訓練部分則會使用迷宮等遊戲設計來訓練。在今年的就業前準備訓練的學習後，期待未來有機會可爭取上職業輔導評量的 160 小時課程，因為對了解個案能力很有幫助。面對一些比較困難的個案會與督導討論，連結其他資源，督導會在團督時提供醫療、社政或其他新資源，讓就服員思考服務的其他資源。

2. B 單位的 B1 從「增強支持性就服員與廠商互動功能」、「強化支持性就服員資源使用及獲取能力」、「強化支持性就服員處理個案突發狀況能力」及「協助就服員密輔期間個案輔導技巧」四項目標中，學會可以透過該廠商（或人資主管）從事的產業別或是從事的工作內容或開始聊起，以順利開啟談話內容。資源運用部分今年度連結職管員提供心理諮商資源、就業服務中心的僱用獎助資源、特殊學校宣導，除了自信心提升之外，在資源使用及獲取方面都有正向且成功的經驗。下半年因較熟悉就服員的工作內容，加上推介就業的職場都是機構原本熟悉的雇主，所以當個案有突發狀況時，雇主會主動聯繫就服員，協助個案處理突發狀況時也比較上手，所以在自己面對突發狀況的時候比較有信心。督導陪同密集輔導期間，透過工作流程分析的教導，與雇主溝通改善個案工作事項與職務再設計，進而達到個案穩定就業之指標。B2 從「了解非智能障礙障別單位之可運用相關資源」、「協助同儕新手就服員帶領技巧及協會內部合作模式促進」、「就服員今年機構內部角色新增後的心理狀況支持」三項目標中，學會了對非智障個案應用不同的資源，且因 B2 在機構已 5 年，以機構年資及熟悉度，對新手就服員教導及內部總幹事合作資源的促進，很有自信，督導也會試著讓 B2 在團體督導會議時有很多擔任領導者的嘗試。在今年度自己內部角色的轉變部份，督導在團督時有提供口頭情

緒支持，對自己的調適與就服員關係經營有進步。

3. C 單位的 C1 從「陪同面試與職場安置」及「媒合職缺之工作流程分析、職務分析」兩項目標中，經由督導在短時間內確實有明顯的進步，從 C1 的績效數量發現，從四月份的推介量為 0，經過督導歷程後，到十月份已達 10 人，且穩定就業人數達 5 位，顯示推介前的評估與雇主的應對能力已有明顯提升。但受限於督導時間無法陪同 C1 至職場進行個案面試，但會在面試前後用電話或是通訊軟體，告知應注意事項，C1 認為有成效。C2 從「為個案找到適切的工作機會」、「個案成功就業（穩 3）至少 3 人」及「正視（釐清）壓力源，提供因應策略與方法」三項目標，經由 CS 教導、協助與建議，C2 在工作分析的能力有進步。透過團督、電話或通訊軟體直接諮詢 CS 有關小額職務再設計、加強個案就業前準備狀態的評估，除了個案本身的想望及經歷外，更應擴大到個案生活周遭可能影響個案就業穩定性的問題評估，以達個案就業穩定。C2 認為自己需要情緒支持時，CS 只要能傾聽，之後做適當分析與建議即可，C2 自己雖然有壓力，但是會堅持自己的做法。這是 C2 個人特質，相當堅持自己的意進，不容易因為他人的建議或說明，就改變自己的立場。
4. 小結：三個單位的就服員經由具體的督導目標設定及按月追蹤執行狀況，皆可達到目標，且目標越具體，達成的成效越顯著。

二、有關您填寫的 3 次受督者同盟問卷分數落差正負 2 分以上的題項有哪些？針對這些差異題項進行澄清（包括填答的正確性及落差的原因說明）

1. A 單位的 A1 針對本研究在 4 月、7 月及 10 月所填寫的 3 次受督者同盟問卷，在編號 4、7、9、10、18、23、26、28、29、32、34 的分數落差正負 2 分以上。除了編號 7、10 及 34 填錯外，編號 4、9、23 及 29 有正向的進展；編號 18、26、28 及 32 則是在 7 月份時 A1 與督導為了同事相處，與督導關係有些變化，但督導察覺後主動處理後，10 月份的同盟問卷分數又有些回昇。A2 編號 9、18、20、36 的分數落差正負 2 分以上。除了編號 36 建議題目「著想」

改為「尊重」會比較容易理解。其他題項填寫無誤，也多往正向與關係密切的方向。

2. B 單位 B1 在編號 3、4、10、16、21、23、24、27、31，自第一次同盟問卷到第 3 次同盟問卷的過程，分數皆有落差。整理三次問卷分數及訪談釐清後，就服員填寫第一次問卷時大多取中間值分數填寫，是因剛接觸支持性就業領域，很多專業服務技巧及知能都在摸索中，第二次填寫問卷階段，因為都在趕績效，團體督導會議過程都是在檢視個案狀況或是那些個案可以立即推介，所以填寫的內容與第一次相較時，分數都較低一些，但第三次填寫問卷，因 8 至 9 月督導都有帶著就服員直接到職場示範工作流程及與雇主及個案面試前的技巧，所以到填寫第三次問卷時的分數也呈現出比較正向的評價。B2 在編號 2、4、9、10、36，自第一次同盟問卷到第 3 次同盟問卷的過程，分數落差是在第三次問卷填寫時的第 2、4、9 題分數相較前兩次問卷填寫是偏低，透過訪談後進行釐清，B2 自陳是因為在 9 月時有發現到另外兩位新手就服員在 7 至 8 月努力衝績效的時候，前端個案評估以及就服員有露出疲憊感。所以在 9 月督導會議時外督希望透過中秋致贈廠商月餅的機會併入團體督導會議，B2 覺得這樣會切割到兩位新手就服員的督導會議時間而有歧見，最後外督仍有堅持，讓 B2 覺得在督導體程及對於職重人員角色、澄清該次督導會議的目的等需求沒有被重視。
3. C 單位的 C1 針對本研究在 4 月、7 月及 10 月所填寫的 3 次受督者同盟問卷，在編號 8、23、27、35 的分數落差正負 2 分以上。編號 8：因為 C1 有自我成長，有自己的想法，新人開始就是聽從，然後接受指令執行，C1 認為這是成長的階段，編號 23：擔心沒有達成目標無法領薪資(後來知道是可以領)，所以在 6 月中有 3 個個案上線，密輔期以及核銷都要落實，感覺壓力很大。編號 27：分數有修正(誤解題意)。4 月前的案量不多，推介個案是零，5 月以後逐漸有了推介人數，之後就會知道 CS 的方法是正確的。編號 35：不會有很大落差，不一樣的過程也是好的學習，督導給的建議，C1 會作立即性的處遇。

C2 在編號 10、36 的分數落差正負 2 分以上。第 8 題：第一次有媒合上的落差，第 2、3 次具有同一目標的執行。第 36 題：就服員看錯題意，所以修改分數。

4. 小結：3 次受督者同盟問卷大致上差異不大，且督導關係大多朝正向發展，有差異的部分經由個別訪談皆有事件發生，可見本問卷具有一定鑑別性。

三、在 4 月至 9 月督導歷程中，從督導契約書、受督者同盟問卷及反思問卷，針對與督導觀點不同的建議事項，未來可能會如何向督導反映或如何處理？

1. A 單位的 A1 針對與督導觀點不同時，就服員的第一個反應是會直接講，但當專員舉例職場訪視加上個督時所產生無法專心個督的感受，只有在反思寫，並沒有與督導反映。直到本月又再次在火車站職場訪視，因為實在太吵雜，故職場訪視完後回辦公室再進行個督。這部分是督導有詢問，且就服員也勇敢地做出決定。但因為心思細膩，有些與同事相處部分，會考慮說出來要負擔的還不如放在心裡忍受。不過為了長久的共事，會調整在自己可接受的範圍說出來。A2 則表示會在個督中討論，若與督導有歧見，會在當下就提出來討論，若還是有歧見時，會先以督導的建議試試看，並在試過後回報督導結果，彼此間的溝通是開放的，沒有強迫一定要如何。A2 進機構工作至今，沒有什麼衝突，督導也沒有生氣過，有問題就是溝通，意見不同就是聽聽督導的建議並試試看，從做中學，督導也給很大的空間，讓就服員放手去做，發揮自己的創意。
2. B 單位的 B1 透過督導契約書、同盟問卷及反思問卷中沒有寫到與督導觀點不同的內容，但是在訪談過程中，就服員針對督導可以提供個案處遇的立即性回饋、以及陪同到職場提供密集輔導策略（除洗車外的職類）有期待，但是又有過去的經驗無法立即獲得督導回饋的因素，再加上機構可能會期待邀請目前督導繼續擔任明年的督導，自己個人期待是可以有不同的督導加入，讓就服員有不同的選擇。（例如：聽過縣市政府辦理過督導經驗分享的 4 位督導

中，覺得王姓及及邱姓兩位督導的說話風格直接、就服員也可以立即了解，內容明確，而且認為可以保護就服員)。B2 透過督導契約書、同盟問卷及反思問卷的歷程中，就服員有提到督導在尋求績效成效的積極度方面，在 6-8 月有提升，以及 6 月份陪同就服員及邀請個案、案母到大樹農場的時候，針對案主及案母陳述無法到該職場工作的理由，不見督導多加說服或是透過其他方式進行溝通，就服員覺得很可惜(期待看到督導在這方面可以帶給就服員不一樣的學習)。以及 9 月份中秋送禮與團體督導會議結合的適切性，資深就服員與督導進行溝通後未果，資深就服員覺得未來針對上述狀況會透過明示暗示讓督導了解，若督導無法了解，就服員就會調整心態配合督導決定。

3. C 單位 C1 針對督導的建議 C1 都能完全遵守，因為 C1 是新進人員，工作經驗從零開始，從 CS 給的建議提升自己的專業知能，而且能與 CS 保持有效的雙向溝通。CS 在 4 月以後的職場訪視都有陪同，服務個案特質皆不相同，督導會陪同直接到現場作工作分析，例如：4/27 在某汽車保養廠的洗車部門，有分為洗車區與等待區，要求的工作條件與工作流程都不同，對於職場的差異性，督導都能解答 C1 的疑惑。雖然機構在 6 月中，雇主曾約談 C1，並且給予主觀與先入為主的告知，認為 C1 對機構的付出不足，包括不能幫忙負責行政業務，遇到機構評評鑑也不能協助，只負責就服的業務。直接認為去年一位就服員回應這種理由，今年聘請 2 位就服員還是這種理由，機構負責人不能接受這樣的回應，嚴重的傷害 C1 對機構的情感，當下有著 CS 協助做心理調適，所以 C1 沒有自我放棄。整個過程 CS 有介入協調，所以機構內督(社工師)也有來關心，但是純粹是各說各話，無法修補雇主言語對 C1 的傷害，但是 C1 相當感謝 CS 能擔任溝通平台，適時給予情感支持。C2 表示整個 4 至 9 月的督導歷程中，有以下幾件事與督導看法不同：

- (1) C2 認為就服員服務的時間，督導則認為就服員是服務人的工作，希望能配合個案上線時間予以密輔不要中斷，盡量能連續性服務個案，畢竟不知個案何時會出現問題，C2 認為自己如果有排定家庭日，不應再出來上班。

雖然是就服員但是也應該有自己的生活。現在機構另一位就服員於今年 1 月報到，以前 1 人服務現在有 2 人服務，可以輪班，但是如果特別安排在星期六日，可以協調，但是如果 2 位就服員都有事，C2 還是認為就服員應該有自己休假的時間。但是 CS 則表示助人的工作不能中斷，無論如何機構盡量要排出 1 位就服員上班，CS 意見與 C2 不同。

- (2) 如果督導能事先知道機構內部消息，而且事關就服員工作權益，建議督導能事先提醒或是與就服員討論，避免事後就服員有情緒產生。
 - (3) 機構在今年某一時段就已明確決定明年不再簽定就服契約，工作中的就服員完全不知情，直到勞工局要求機構填寫需求表時，機構確實填寫不再續約後就服員才知道，感覺是最後一刻才得知明年沒有工作，是機構行政主管與 CS 隱瞞欺騙了就服員，讓就服員情緒持續低落，也不太相信督導了。
4. 小結:受督者因與督導的信任關係不同，對與督導觀點不同的處理有所不同，信任關係越深，則較願意溝通。且與觀點不同的事項內容有關，與就服工作相關則較願意表達，與自身福利或非就服相關的議題，則較難開誠佈公的討論與溝通。

貳、督導焦點團體分析

邀請參與研究的督導填寫由本研究設計的督導參與「目標導向的督導模式：以支持性就業服務員為例」執行歷程回顧問卷（附錄三.2），並邀請三位督導進行督導焦點團體會議，針對四項提問，就三位督導（分別以前文的 AS、BS 與 CS 代稱）作以下彙整與說明：

一、透過參與本研究，與您過去所提供的督導方式與經驗有無差異？請分別細述相同或相異之處為何？

- (一) 本研究的督導方式與機構原來的督導模式有相同之處：三位督導對於此次的督導方式，包括有結構性的內容、督導本身角色多元以及新手就服員的督導內容多於資深就服員，這些是與原機構的督導方式是相同的。

機構內部的個督/團督原本就有結構性內容，與此次研究的契約內容沒有太大差異。

(AS-1)

督導的角色多元而且矛盾，督導方式不論過去或現在都需要負責訂定督導目標、檢核與追蹤。(BS-1)

督導的經驗是新手就服員的督導需求比資深就服員多，督導歷程所須修訂的次數也是新手就服員多於資深就服員；與此次研究的經驗類似。(CS-1)

(二) 相異之處

1. 本研究督導模式能更加了解就服員的目標：原機構的督導契約較為簡化，

本研究的督導模式結構內容更加深入與多元，可檢視就服員多面向目標。

從結構化的契約內容可衍生出就服員需求，透過每月檢視更可了解就服員的需求面向，例如：問題解決、服務績效、服務策略、與他人的溝通以及情緒的支持等；過去的督導方式沒有如此結構化的契約表單做依據。(AS-2)

2. 新手就服員與資深就服員所擬訂目標不同：透過本行動研究可以充分了解

新手就服員需要教導技術層面的技能，與資深就服員需要著重在於工作同盟關係是有差異的。

就服員的經歷、背景、人格特質與需求面都不相同，新手就服員著重實際操作面，資深就服員有許多經驗值，著重在於工作同盟關係的建立與心理支持。(CS-5)

新手與資深就服員所訂定的目標是不同的；新手就服員需要技術與技能問題的協助，資深就服員需要加強夥伴合作關係與領導支持的協助。(BS-2)

3. 簽訂督導契約後有更多機會與機構主管溝通：就服員簽訂契約後，督導面

對就服員的目標提供協助，因此會有更多機會與就服員的機構主管溝通，以了解就服員的問題。

由於訂定督導契約，督導會依據資深就服員需求來修訂督導目標；且因為就服員所處職場的需求，所以與機構主管的溝通多於以往。(CS-2)

4. 依照就服員的自我覺察能力，督導給予擬訂目標不同的討論方式：三位督

導在與就服員簽訂契約前會先了解就服員的實際需求，督導的引導方式會依照就服員對擬訂目標的自我覺察能力，給予不同的討論方式。

此次的研究介入較強調就服員動機式學習，讓就服員自己發現問題再與督導討論。(AS-3)

此次先提供契約中支持性就業服務項目給就服員參考，然後再與督導討論訂定目標。

(CS-3)

此模式直接請就服員設定目標，新手就服員因為專業知能未成熟，主動提出請督導訂定目標；資深就服員會主動提出目標的需求性，再由督導補充其他需求。(BS-3)

二、針對您與就服員共同訂定的督導契約內容，請您分享在執行上所遭遇的困境？

面對困難部分您是如何因應？需要哪些協助？

- (一) 擬定督導目標的檢核與修正：擬訂督導目標後，會以就服員的各項目標透過諮詢、個別督導、團體督導等方式做檢核與修正，其中一個單位的督導提出以 3 個月為重新審視是否需要修正督導目標的時間點，並於焦點團體會議中獲得其他督導的認同。

有關督導目標的擬定，就服員會先自行擬定後，再與督導討論確定。因督導契約第一次填寫，有些不熟悉，透過每月的諮詢、個別督導、團體督導等方式審視與修正，讓目標更具體可行。(AS-4)

檢視督導目標有無達成，需考量是針對單一個案或是涵蓋全部個案。目前做法是先做目標修正，再將有需求的目標做區隔，並與受督者進行討論。目前這個模式僅執行半年，尚不夠養成督導習慣，需要半年以上時間執行。(AS-6)

建議督導目標要按季（3 個月）做重新審視，檢核契約目標是否需要修正。(BS-6)

- (二) 目前督導在執行上所遭遇的困難：督導需要輔導就服員的專業知能、個案服務紀錄以及準備評鑑資料，提供不同的協助方式達成督導目標。但是以現今的法規一個月只能督導 2 次，會有突發狀況無法立即處理的問題。另外，就服員拒絕督導的協助時，督導需要透過機構人員的協助以及建立督導與就服員的信任與認同後，持續執行督導目標。

讓受督者提昇專業知能、有具體的個案服務紀錄、以及滿足評鑑指標，是每一位督導者的期待。要達成這個目標，督導要先省思與理解自己的理念與風格，再融入此次督導模式的新觀念。期待督導能將新舊模式作整合，以協助受督者在最短時間內達到最大效度。

(AS-5)

督導新手就服員的困難是礙於現有的法規，提供諮詢和陪同實作的時間與頻率不足，當下有突發狀況無法立即處理，只能透過通訊軟體做片段的回應；未來的因應方式希望有更多時間給予輔導策略。(BS-4)

督導過程中，有關新手就服員的技能評估、分析、計畫過程、結果與討論等適合放入督導項目，所以督導契約的內容對新手就服員提昇技能面比較適合。(CS-6)

資深就服員在督導初期拒絕督導的直接協助，中期之後透過機構人員協助可與資深就服員作溝通，後期可逐漸接受督導的支持。未來訂定情緒支持的目標可能需要考量就服員與督導之間的信任關係，以及督導與就服員間專業角色的認同。(CS-7)

- (三) 督導在機構的角色定位，會影響執行成效：督導在機構的角色可再做思考，單純外督的角色功能無法滿足就服員擬定的目標，以及角色過於多重或是

與機構淵源過深，都會造成執行上的問題。

就服員與機構互動產生問題，外督的角色受到限制，目前能提供的資源無法滿足就服員的需求，未來需要機構的內督配合。(CS-8)

督導與機構淵源過深，以及資深就服員在機構的角色多重，團督時有機構高層介入，可能導致督導對資深就服員的提點不一定能執行；因應方式為強化資深就服員擔任機構內部督導的角色，避免資深就服員與督導的角色功能重疊，以及建議督導在機構的角色不應過於多元。(BS-5)

三、運用督導契約的簽訂、工作同盟問卷以及反思紀錄單的釐清，未來如果將此一督導模式經驗做後續推廣，您認為有哪些修正建議？專業知能需要做哪些準備？

(一) 設計督導契約相關表單，提昇受督者專業知能：透過督導契約相關表單的簽訂，督導依據表單內容進行諮詢、個別督導、團體督導或是實作的演練，可增加就服員的專業能力。

專業知能部分可先發掘受督者的需求，再依需求做實作練習，可以提昇受督者的知能。(AS-8)

透過反思單/督導訪談大綱有助於督導檢視契約目標與執行，特別是讓督導可於個別督導時檢視就服員個案服務紀錄。(AS-9)

督導內容不止著重在契約中的 10 項支持性就業服務項目，績效是每次檢核與討論的重點，也會是督導與受督者的壓力。(BS-7)

(二) 建議將督導契約放入訓練課程：督導契約有其重要性，如果能將督導契約放進督導訓練課程，以及於身心障礙者就業服務相關專業訓練 36 小時課程中做適當推廣，同時注重操作概念，對提升整體就服員督導模式會有助益。

簽訂契約對新手督導/新手就服員都有效益，未來可將這項工具放進督導訓練課程以及繼續教育課程中，同時強化操作概念，並且以經歷過的歷程做說明。(AS-7)

對新進就服員參加身心障礙者就業服務相關專業訓練 36 小時，課程中可帶入督導契約，讓就服員了解目標訂定後有無成長，也讓督導依此模式檢視策略有無執行。(BS-8)

(三) 凝聚共識簽訂督導契約後，協助教導執行契約內容：凝聚督導與就服員共識簽訂督導契約，除了需要熟悉支持性就業服務的業務，更重要的是教導如何使用督導契約。

督導契約是督導與支持性就服員共同簽訂，需要雙方凝聚共識，是督導與就服員依個別需求所擬定的督導目標。(CS-9)

督導契約的擬訂，不論是督導或是就服員都需要對支持性就業服務的業務相當熟悉，建議安排在身心障礙者就業服務相關專業訓練課程中，教導學習如何使用督導契約。

(CS-10)

四、資深就服員（就服員資歷 3 年以上）需要提供如何的協助來傳承機構就服員的業務？

（一）資深就服員應該持續接受督導協助：資深就服員是機構的重要資產，傳承機構就服員的業務，應該持續接受督導的訓練，強化自身專業知能。

資深就服員在服務品質符合機構標準下，建議只需要參加團督與諮詢，來提升自己的能力。(AS-10)

資深就服員也需要每個月 1 至 2 次的個別督導、每個月 1 次的團體督導以及諮詢來提升專業知能。(BS-10)

（二）機構內資深就服員應有合理的升遷：資深就服員表現達到機構的期待，本身有強烈持續服務的動機，機構能夠給予更多的培養訓練機會，讓資深就服員感受未來是有續留的價值。

機構內的資深就服員能設定成為行政主管，表現受到機構肯定並且達成共識，建議機構應該給予更多培養的機會，例如：實際的升等、薪資調整以及參加督導培訓，有計畫的成為機構的儲備幹部。(BS-9)

（三）增強機構間資深就服員的互動：資深就服員除了有進修機會也要有同儕的支持，成立通訊軟體的群組以及支持團體增加彼此互動機會。

應該先了解資深就服員的需求，再進行跨單位/跨區域的同儕團體的訓練課程。(CS-11)

建議成立資深就服員的支持團體或是通訊軟體群組，彼此聯繫增加互動，提供專業知能的實務經驗並且獲得心理支持。(CS-12)

第五章 結論與建議

第一節 結論

壹、支持性就業服務員與其督導對於就服員專業能力與督導內容的共識及實際督導內容議題

1. 督導與就服員在「擬訂案主就業服務計畫」、「發展職業重建計畫」、「轉介與連結相關資源」、「追蹤輔導」及「案主工作配對檢核」等 5 項督導內容有高度共識。

本研究透過『支持性就業服務員專業督導現況與工作同盟調查問卷』，以及蒐集支持性就業服務單位督導會議紀錄，來瞭解高屏澎東區督導與就服員的督導共識與重點。由『支持性就業服務員專業督導現況與工作同盟調查問卷』的結果得知，不論是從督導或是就服員的觀點，認為就服員的前五大督導內容都集中在擬訂案主就業服務計畫、發展職業重建計畫、轉介與連結相關資源、追蹤輔導及案主工作配對檢核需求等督導項目，而強化穩定就業輔導則是雙方差異較大的督導項目（就服員排序 10/督導排序 2）。

2. 「強化穩定就業輔導」的督導內容在調查問卷與督導會議紀錄分析結果呈現不一致的狀況，需再進一步討論。

從支持性就業服務單位督導會議紀錄分析結果發現，督導會議最常討論的議題依序為強化穩定就業輔導（含輔導策略討論、人際技能、工作流程調整以及小額職務再設計等）、發展職業重建計畫、行政事項處理（含機構事項宣導、服務績效檢視等）、個案服務盤點以及轉介與連結相關資源。顯示在督導會議中，除了專業服務討論之外，仍須定期檢視就服員的服務績效、個案盤點等例行事項。而不同的是，在督導會議中最常討論的強化個案穩定就業輔導，確實在督導版的『支持性就業服務員專業督導現況與工作同盟調查問卷』中呈現一致的調查結果，顯示確實反應督導所提供的督導內容，但卻在就服員版呈現不同的調查結果，這種督導與就服員對督導需求的落差，仍待未來研究進一步討論。

貳、三單位督導模式與成效之新手就服員與資深就服員觀點

督導的研究中，檢視督導的成效可以從受督者習得的知能、督導歷程、工作同盟關係進行檢核（江盈誼合譯，2000；王文秀等譯，2003；Worthington，2006；連廷嘉，2006；許皓宜，2012）。本節將從 A、B 及 C 單位擬定督導契約與執行，經過 6 個月的督導歷程後，檢視新手與資深就服員有哪些改變與進展。

一、新手就服員的共通性：督導新手就服員內容大多依據支持性就業服務項目，且因督導頻率較高，成效亦較為顯著。同盟關係因受督時間越久，信任關係越深，同盟關係越佳。

從受督者習得的知能面來看，督導帶領新手就服員實際從工作職場中進行個案輔導技巧與工作流程分析教導、職務再設計建議、示範與雇主溝通及經營，使新手就服員可以很快上手。新手就服員對就業服務工作內容與資源使用皆不熟悉，透過與督導討論提供合適的職業重建服務資源與連結，如：就業促進工具、心理與職涯諮商、就業前訓練計畫，使個案服務順暢，並有效的銜接進入職場。

從督導歷程面來看，由於督導提供給新手就服員較多的支持與關注，督導計畫的執行成效顯著。督導依據**身心障礙者支持性就業服務實施要領**執行支持性就業項目之督導工作，如：就業機會開發、陪同面試與職場安置、強化穩定就業輔導等，透過陪同實作就業前訓練計畫、職場訪視、陪同密集輔導面對面指導的方式，就服員有具體的學習腳本。再加上新手就服員積極的態度，針對個案需求，主動尋求督導或資深就服員的協助，使就業服務成效卓著。

從工作同盟關係來看，督導花較多時間支持新手就服員在法定就業服務工作上，因為受督頻率高，且因是新人，在督導關係中較容易受到督導關注與肯定。並從第一到第三次的督導工作同盟問卷中檢視分數顯示信任感有增加的趨勢。此與 Holloway（1995）所提正向的督導關係能塑造出成功的督導工作，促使受督者學習到專業知識、態度與技能相呼應。

從督導成效來看，經過 6 個月的督導歷程，3 位新手就服員的督導目標皆有達成。並藉以提升新手就服員自我覺察與專業認同發展，更了解自己的專業角色

與如何提供專業的就業服務。

二、資深就服員的共通性：督導資深就服員內容已不限於支持性就業服務項目，而更加多元，成效不再只有服務績效量的達成，而有對新人的經驗傳承與增進自信心等層面。同盟關係受督導與受督者的信任關係不同，同盟關係亦有差異。

從受督者習得的知能面來看，督導對資深就服員的協助已不限於法定就業服務內容，而是更加多元的領域，如：學習擔任內部督導、情緒支持與壓力因應、連結職業重建以外的資源等，但值得省思的是有些就服員的督導需求已非督導職責所提供，所以除了與個案就業相關的議題是具體可以評量的，其他如：情緒支持與內部督導培力則較不易測量是否習得知能。

從督導歷程面來看，因為資深就服員對法定就業服務內容已熟悉，督導對資深就服員的督導頻率相較於新手就服員的需求性較低，且督導方式也以諮詢或團督為多。但這可能受到就服員人數影響每月每單位補助督導次數的限制（即**補助地方政府辦理身心障礙者支持性就業服務計畫**規範機構內1至3位就服員每月補助督導2次，4至6位就服員每月補助督導4次），使督導減少對資深就服員的個別督導。

從工作同盟關係來看，因三單位的督導在機構的角色不同（A單位的督導為內部行政與專業督導、B單位督導為前任主任聘回的外聘督導，兼有內部督導教導之責、C單位督導則純粹為外聘督導），工作同盟關係也有微妙的差異。A單位的同盟關係最緊密、B單位因為角色的矛盾，及C單位因督導與機構內督關係友好，影響資深就服員對督導信任關係，此與楊書毓（2008）研究結果所述工作年資越深與接受督導經驗年資越深的受督導者在督導歷程中較容易出現抗拒依附而影響督導效能相呼應。且因機構對支持性就業服務方案執行的認同度不同，如C單位已在今年6月決定明年度不接支持性就業服務計畫，而影響資深就服員對督導與組織的向心力。

從督導成效來看，楊書毓（2008）認為督導效能係評量督導者、受督者、案主或服務機構，評量內容包含督導角色與功能、督導關係、督導風格、督導目標與任務、督導技巧等，本研究三單位的督導運用不同的方法進行督導，如：讓資深就服員有機會對新手就服員提供經驗分享與傳承，在分享過程中增進資深就服員的自信心，並在督導過程中，資深就服員有更多自我覺察與獨立執行目標的信心程度，可見督導對資深就服員的督導成效多元性。

參、三單位督導模式與成效之督導觀點

在目標導向的督導模式下，藉由與支持性就服員共同簽訂督導契約，並透過工作同盟的督導歷程，達到督導模式有效益的實務表現與支持性就服員專業知能進展。

一、督導認為研究介入方法的優勢：藉由督導契約的擬定，可得知受督者希望獲得更多元的專業需求。督導的介入有助於行政溝通，以及在督導歷程中進行多元督導方式，能增加就服員專業能力。

從督導契約的擬定，更能了解就服員多元的需求。對於督導與受督者共同擬定目標，經由相互討論，呈現就服員的需求是多元的。各機構原有的督導契約內容與表單較為簡化，不易釐清就服員的需求面向，影響服務個案的專業能力。參與本研究從目標導向的督導模式，可得知受督者希望獲得更多的專業需求，增加支持性就業的專業領域以服務個案多元的問題。此結果呼應趙麗華（1993）的研究結果對就業服務員本身的專業訓練不足，會無法應付個案在就業上所遭遇的各項問題。也因為必須提高機構就服員的專業知能，適當解決就服員的需求，會有更多機會與就服員的機構主管溝通了解就服員的專業知能、職務工作以及督導頻率的問題，此結果呼應陳俊嘉（2014）的研究，對於服務機構規模大小及支持程度，會影響支持性就服員對於本身職務功能重視程度。督導模式所使用的各式表單，在督導歷程中可以增加就服員的專業知能。透過本研究的督導方式以及所使用的督導契約相關表單，在督導歷程中進行諮詢服務、個別督導、團體督導或

是實作的演練，能增加就服員的專業能力。

二、督導認為目標導向督導模式的效益：目標導向的督導模式，不論是在共同擬訂的目標、結構性的內容或是督導本身角色多元，都更為明確與深入。從本研究結果可以充分了解新手就服員需要技術層面的技能，而資深就服員著重在於工作同盟關係的建立。

三個機構都有各自原本的督導模式，本研究以目標導向的督導模式，不論是共同擬訂的目標、結構性的內容或是督導本身角色多元都更為明確與深入。從督導觀點看研究結果在新手與資深就服員所擬訂的督導目標與引導方式都不相同。本研究結果可以充分了解新手就服員需要技術層面的技能，而資深就服員著重在於工作同盟關係的建立。新手就服員需要技術層面的提昇呼應了林雅玲（2012）所提，台灣的支持性就服員有 10 項重要的職務功能需要具備。資深就服員與工作同盟關係呼應蔡秀玲（2012）提出督導的態度是尊重與接納，除了對受督者給予鼓勵外，受督者應以開放與主動態度接受督導。依照就服員在督導過程面臨個案問題的溝通與互動，督導給予適當的職務功能提昇以及情緒支持，引導出就服員的自我覺察能力。此外，本研究是參與機構的督導會議，會議形式的「團督」與「個督」模式是由各機構所決定，本研究並無特別討論與建議。

三、督導認為建立信任關係很重要：建立督導與就服員的信任關係，對於督導歷程與工作同盟都能有更有效率的執行與良好關係的建立。

督導輔導就服員的專業知能、個案服務紀錄以及評鑑指標等業務領域，提供不同的協助方式達成督導目標。但是補助地方政府辦理身心障礙者支持性就業服務計畫對督導的次數有所限制，有突發狀況無法立即處理的問題。尤其就服員面臨個人與個案多元問題時，需要更多督導的協助時，督導需要透過機構人員（例如：內部督導）的協助以及建立督導與就服員的信任與認同後，持續執行督導業務，特別顯示出督導與就服員建立信任感的重要性。此結果呼應 Worthington（2006）的研究成果督導與受督者彼此的信任關係建立才是督導成效的關鍵，及蔡秀玲（2012）質性研究的結果提升受督者對督導的信任關係，同時會促進工作

同盟的關係。建立督導與就服員的信任關係，對於督導歷程與工作同盟都能有更有效率的執行與良好關係的建立。

四、從行動研究歷程檢視督導成效：六位受督者的督導目標都已達成，督導議題能聚焦在受督者所擬定的督目標。督導建議契約中的督導目標能夠以 3 個月為時間點，重新審視是否需要修正。

檢核六位受督者的督導目標，從四月到九月的督導歷程，A1 有四個督導目標、A2 有三個督導目標、B1 有四個督導目標、B2 有三個督導目標、C1 有二個督導目標、C2 有三個督導目標，都已經達成。督導認為督導目標的修定應該有定期的審核，擬訂督導目標後，督導會透過執行方式做檢核與修正，建議以 3 個月為時間點，重新審視督導內容是否需要修正。在 6 個月的督導歷程中，督導對就服員的目標檢視均有落實，三個機構在督導歷程的初期、中期與後期都有對目標的檢視並且做適當的修訂。與許雅惠、廖鳳池（2005）的質性研究結果相呼應，對督導歷程中隨著督導關係的發展，督導議題聚焦在受督者所擬定的督導目標。本研究在督導初期探討的議題多聚焦在案主出現的問題，策略多為建議與澄清的方式；督導中期聚焦在個案討論、就業所需的能力、工作流程與分析以及就業開發的機會，也增加引導就服員對專業的自我覺察；督導後期除了檢視達到目標外，也會探索就服員的價值觀與個人特質。

第二節 建議

壹、政策面

針對本研究結果，對於政策面提供下列建議：

一、目標導向的督導模式適用於新手就服員，建議將目標導向督導契約及理念納入現行就業服務員身心障礙者就業服務相關專業訓練 36 小時課程中

身心障礙者職業重建服務專業人員遴用及培訓準則（2014）第七條規定就業服務員應於初次進用後一年內完成身心障礙者就業服務相關專業訓練 36 小時，其核心能力課程包含身心障礙者的職業重建能力；評估身心障礙者及撰寫服務計畫、服務紀錄的能力；輔導身心障礙者的能力；掌握身心障礙者特質、特性的能力；掌握就業市場趨勢、開拓工作機會的能力；掌握職業重建相關法規的能力等，透過本研究結果，發現督導提供就服員在專業上已包含上述內容，再加上提供協助過程中，透過共同擬定目標導向的督導契約，及每月檢視督導新手就服員的效益更為顯著，故建議將目標導向督導契約納入新手就服員培訓的 36 小時專業訓練中。

二、建議將目標導向督導契約理念與具體作法納入督導繼續教育專業課程時數

本研究執行進行督導歷程中，發現督導雖各有其豐富的實務經驗，不容抹滅，但實際透過目標導向督導模式的進行及熟悉督導契約操作的方式，有助於督導定期檢視就服員的專業成長，且督導可以透過每次督導會議後的反思調整其專業輔導方式。

三、研究發現新手及資深就服執行支持性就業業務各有其不同督導需求，各自需要的督導頻率亦不同，建議補助督導費用及次數可因應就服員工作年資而彈性調整

補助地方政府辦理身心障礙者支持性就業服務計畫（2017）規範機構依就服員人數可申請每月至多 2 次（就服員 1 至 3 人）至 4 次（就服員 4 至 6 人）之督導費用，補助的形式以團督、個督及職場訪視等有會議紀錄者。但研究歷程及結果發現，新手就服員及資深就服員因專業養成不同，需督導的頻率及次數亦不同；新手就服員較資深就服員需求多，到職一年內的新手就服員每月個督一次，可發現就服員在專業知能上有顯著成長。本研究對象機構就服員多為 3 人以下及限申請 2 次督導費用，且外督或內督擇一請領，機構在現實考量之下，僅能平均分配新手及資深就服員的督導次數或更改為團體督導方式，以配合政府補助督導經費，而無法依就服員的個別需求提供不同深度的督導；或在現行方式的有限次

數外，督導以不申請補助的方式，額外提供就服員專業督導。新手就服員雖可透過同儕間互相請教幫忙，但欠缺制度性的專業督導協助。故建議督導次數及模式的費用補助相關規定可以依就服員工作年資而做彈性調整，讓機構可依據新手與資深就服員的比例及個別需求性，讓支持性就服員選擇合適的督導模式和頻率。

貳、實務面

針對本研究結果，對於實務面提供下列建議：

一、在擔任機構督導角色前，督導對於工作任務及定位有釐清的必要性

在本行動研究的對象中，2 個機構是外聘督導，1 個機構是內聘督導，在執行督導契約的歷程中，3 位督導的實務專業不容置疑，但是對於督導在該機構中扮演的角色及機構對於督導的期待、工作任務的執行內容方面，卻是機構、就服員、督導三方面都有各自期待，也直接及間接影響到整個督導契約的執行內容，以及與就服員的工作同盟關係。故建議督導在開始承接督導角色之前，須向機構、就服員釐清自己的角色及對彼此的期待，降低因角色及期待不一致影響目標導向督導契約的執行。

二、建議運用本研究得督導機制於督導實務中

本行動研究由督導及就服員雙方擬定的督導契約與督導計畫，依據新進及資深就服員的需求有不同的督導方式及督導頻率，督導契約提供具體且有步驟進行的方式讓專業督導再提供就服員督導上有很大助益，建議機構可考量運用。依據本行動研究的經驗，建議督導與就服員共同擬定督導契約及督導計畫時，新進就服員以法定支持性就業服務項目為主；且在督導方式方面，新進就服員會需要較多的個別督導、陪同場訪或示範；在督導頻率方面，新進就服員需要較高的頻率及次數，包括個別督導及隨時找得到督導諮詢，且經由討論、檢核與修正計畫，使督導與就服員對問題聚焦及輔導。而資深就服員擬定督導計畫內容以資源連結及創新思考為主，但仍以就服員的個別需求進行計畫擬定；在督導方式方面資深就服員則以資源與困難個案討論、諮詢為主；在督導頻率方面資深就服員除了每

月的團體督導及諮詢外，較需要同儕督導與支持。至於機構所關心的實際做法與督導成效提升部分，建議可考量在支持性就業服務年度督導會議場次中，加入督導契約及督導計畫的討論內容，以做為下一年度執行與定期檢視、修正與成效評量。

三、建議督導目標及契約擬訂要具體化，且督導與就服員定期共同檢視修正

本研究執行進程每個月會針對督導與就服員的執行契約進行檢視，發現擬訂的督導目標中，除績效數字可以每個月明確進行檢視外，其他如：就服員專業技能、情緒支持等目標，較難透過按月檢視的方式立即看出效益。故建議在督導目標及契約擬訂內容須具體，並透過定期共同檢視，以檢核目標及契約進度。

四、機構應建立資深就服員有系統的培訓計畫，以利職涯發展及職業重建服務經驗傳承

資深人員是單位重要的資產，本研究 3 個機構資深就服員，在執行督導契約 6 個月歷程中，會提供就業服務實務經驗給新手就服員同儕協助，也同時受到督導肯定或讚美的氛圍下，機構整體專業人員關係緊密度增加；雖對督導契約執行是一種良性循環，但其督導內容仍欠缺較有制度化的訓練。故建議機構為資深就服員規劃有系統的培訓計畫，例如，積極鼓勵資深就服員先進修督導 36 小時專業課程，亦可以考量培訓後將資深就服員納入機構正式督導職缺，機構與就服員討論後以可行的方式另外敘薪，除了讓資深就服員在就服專業上有更深的學習，以穩固資深人力在機構工作的自信及穩定性。

參考文獻

壹、中文部分

王文秀、李沁芬、謝淑敏、彭一芳（譯）（2003）。**助人專業督導**（原作者：Peter H. & Robin S.，2004）。台北市：學富文化事業有限公司。

行政院勞工委員會職業訓練局（2008）。**規劃建構身心障礙者職業重建服務專業人員之專業訓練課程時數抵免規定計畫結案報告書**。

行政院勞工委員會職業訓練局（2009）。**規劃建構身心障礙者職業重建服務專業人員之專業訓練課程時數及抵免規定**。

江盈誼等（譯）（2000）。**社工督導**（原作者：Allan B. & Iain B.，2004）。台北市：學富文化事業有限公司。

何華國（1989）。殘障者支持性就業之實施。**特教園丁**，5(1)，1-6。

吳明宜、花敬凱和許華慧等（譯）（2008）。**復健諮商手冊**（原作者：T. F. Riggan & D. R. Maki，2004）。台北：心理出版社。

吳秉衛、陳慶福（2006）。為什麼個案不再來？---諮商不成熟結案現象與其因應之道。**輔導季刊**，42（3），61-71。

邱美珍、吳雅玲、鄭玥香、吳明宜（2016）**職業重建督導工作同盟量表專家效度**。國立高雄師範大學復健諮商研究所，高雄市。

林恕安（2004）。**我國身心障礙者就業促進政策之探討-以支持性就業服務為例**（未出版論文）。國立政治大學勞工研究所，台北市。

林真平、陳靜江（2015）。**規劃建構身心障礙者職業重建服務專業人員繼續教育課程及檢討修正專業訓練時數、課程及抵免規定計畫期末報告**。勞動部勞動力發展署，中華民國104年7月10日。

林雅玲（2012）。**台灣支持性就業服務員對其職務功能的看法**（未出版之碩士論文）。國立高雄師範大學復健諮商研究所，高雄市。

邵素真（2009）。**身心障礙者社區化支持性就業服務中的困擾-雲林地區就服員角**

- 度之分析（未出版論文）。國立中正大學，嘉義縣。
- 身心障礙者保護法（民國 86 年 4 月 23 日、民國 92 年 6 月 25 日）。
- 身心障礙者就業服務機構專業人員遴用暨培訓辦法（民國 87 年 6 月 30 日）。
- 身心障礙者職業重建服務專業人員遴用及培訓準則（民國 97 年 2 月 12 日、民國 103 年 3 月 27 日）。
- 身心障礙者權益保障法（民國 96 年 7 月 1 日）。
- 施淑慎（2004）。成就目標、自我效能以及策略使用在考試焦慮上所扮演之角色。國立台北師範學院學報，17(1)，355-378。
- 高慧芬（譯）（2007）。臨床督導：專業知能本位督導模式（原作者：C. A. Falender & E. P. Shafranske，2004）。台北市：心理出版社。
- 徐西森、黃素雲（2007）。諮商督導：理論與研究。台北市：心理出版社。
- 孫淑柔（1994）。支持性就業面面觀，特殊教育季刊，51，23-28。
- 許皓宜（2012）。督導關係與督導成效；實務工作中的啟發，輔導季刊，48（4），10-17。
- 許竑彬（2014）。焦慮依附親密關係受暴者在諮商中的未說話語與工作同盟之研究。國立屏東教育大學教育心理與輔導學系碩士論文，屏東縣。
- 陳俊嘉（2014）。台灣支持性就業員對其職務功能的看法：包含工作開拓與就業安置（未出版之碩士論文）。國立高雄師範大學復健諮商研究所，高雄市。
- 陳瑄妮（2006）。身心障礙者職業重建專業人員角色與功能之調查研究（未出版之碩士論文）。國立彰化師範大學，彰化縣。
- 陳靜江、胡若瑩、李崇信、李基甸（2003）。身心障礙者就業轉銜之社區化就業服務理念與實務：作業流程與工作表格使用手冊。台北：勞工委員會職業訓練局。
- 連廷嘉（2006）。諮商督導工作同盟內涵及其影響因素之探討，諮商與輔導，251，8-11。
- 連廷嘉（2008）。諮商督導工作同盟關係與受督導者滿意度之相關研究，國立新

- 竹教育大學教育學報，25(2)，33-63。
- 程炳林 (2003)。四向度目標導向模式之研究。師大學報，48(1)，15-20。
- 就業服務法 (民國 81 年 5 月 8 日)。
- 殘障福利法 (民國 69 年 6 月 2 日、民國 79 年 1 月 24 日)。
- 補助地方政府辦理身心障礙者支持性就業服務計畫 (民國 103 年 10 月 20 日)。
- 楊書毓 (2008)。督導歷程中受督導者依附行為與督導效能知覺之關係研究 (未出版之碩士論文)。國立台東大學，台東縣。
- 蔡秀玲 (2012)。影響督導工作同盟發展之要素：督導雙方之觀點，國立臺灣師範大學教育心理與輔導學系教育心理學報，43 (3) ,547-566。
- 戴鈴容 (2002)。身心障礙者就業過程中就業服務員所面臨的困境和因應之道-以臺北市身心障礙者社區化支持性就業為例 (未出版之碩士論文)。國立台北大學，新北市。
- 簡淑茹 (2011)。身心障礙就業服務員與任務環境人員溝通情形之研究 (未出版之碩士論文)。東海大學社會工作學系，台中。

貳、英文部分

- Ames, C. (1992). Classrooms: Goals, structure, and student motivation. *Journal of Educational Psychology*, 84, 261-271.
- Bahrlick, A. S. (1987). *Working Alliance Inventory-Training, WAI-T*. The University of Ohio State.
- Bahrlick, A. S. (1989). *Role Induction for counselor trainees: Effects on the supervisory working alliance*. The University of Ohio State.
- Barron, B. K., & Harackiewicz, J. M. (2001). Achievement goals and optimal motivation: Testing multiple goal models. *Journal of Personality and Social Psychology*, 80(5), 706-722.

- Bernard, J. M., & Goodyear, R. K. (1998). *Fundamentals of clinic supervision* (2nd ed.). Needham Heights, MA: Allyn and Bacon.
- Bernard, J. M. & Goodyear, R. K. (2004). *Fundamentals of clinical supervision* (3rd ed.). Needham Heights, MA: Allyn & Bacon.
- Bordin, E. S. (1979). The generalizability of the psychoanalytic concept of the working alliance. *Psychotherapy: Theory, Research and Practice*, 16, 252-260.
- Chan, F., Leahy, M. J., & Saunders, J. L. (2003). Job functions and knowledge requirements of certified rehabilitation counselors in the 21st century. *Rehabilitation Counseling Bulletin*, 46, 66-81.
- Coker, C. C., Osgood, K., & Clouse, K. R. (1995). A comparison of four different employment models for person with disabilities. *Menomonie, WI: University of Wisconsin-Stout*.
- Corbiere, M., & Lanctot, N. (2011). Salient components in supported employment programs: Perspectives from Employment specialists and clients. *Work: Journal of Prevention, Assessment and Rehabilitation*, 39, 427-439.
- Gifford, J. I., Rusch, F. R., Martin, D. E., & White, D. M. (1984). Autonomy and adaptability in work behavior of retarded clients. In N. W. Ellis & N. R. Bray (Eds.), *International review of research in mental retardation* (12, 285-318)
- Gilbride, D., & Stensrud, R. (2003). Identification of the characteristics of work environments and employers open to hiring and accommodating people with disabilities. *Rehabilitation Counseling Bulletin*, 46, 130-137.
- Hess, A. K. (1987). Psychotherapy supervision: Stages, Buber, and a theory of relationship. *Professional Psychology: Research and Practice*, 18(3), 251.
- Hogam, R. A. (1964). Issues and approaches in supervision. *Psychology: Theory, Research, and Practice*, 1, 139-141.
- Holloway, E. L. (1995) . *Clinical supervision: A systems approach*. London: Sage

Publications.

- Horvath, A. O. (1981). *An Exploratory Study of the Working Alliance: Its Measurement and Relationship to Therapy Outcome*. The University of British Columbia.
- Horvath, A. O., & Greenberg, L. S. O. (1989). Development and validation of the working alliance inventory. *Journal of Counseling Psychology, 36*, 223-233.
- Horvath, A. O., & Symonds, B. D. (1991). Relation between working alliance and outcome in psychotherapy: A meta-analysis. *Journal of Counseling Psychology, 38*(2), 139-149.
- Horvath, A. O., Del Re, A. C., Flückiger, C., & Symonds, D. (2011). Alliance in individual psychotherapy. *Psychotherapy, 48*(1), 9-16.
- Kluesner, K. & Taylor, W. & Bordieri, J. (2005). An investigation of the job tasks and functions of providers of job placement activities. *Journal of Rehabilitation Administration, 71*(3), 26-35.
- Leahy, M. J., Chan, F., & Saunders, J. L. (2003). Job functions and knowledge requirements of certified rehabilitation counseling in the 21st century. *Rehabilitation Counseling Bulletin, 46*(2), 66-81.
- Leahy, M., Shapson, P. R., & Wright, G. N. (1987). Rehabilitation counselor competencies by role and setting. *Rehabilitation Counseling Bulletin, 31*, 94-106.
- Lichtenberg, J. W. (2006). *What makes for effective supervision? In search of clinical outcomes*. *Professional Psychology: Research and Practice, 38* (3), 275.
- Marki, D. R., & Delworth, U. (1995). Clinical Supervision: A definition and model for the Rehabilitation Counseling profession. *Rehabilitation Counseling Bulletin, 38*, 282-293.
- Migliore, A., Hall, A. C., Butterworth, J., & Winsor, J. (2010). What do employment

- specialists really do? A study on job development practices. *Journal of Research & Practice for Persons with Severe Disabilities*, 35(1-2), 15-23.
- Nelson, M. L., Barnes, K. L., Evans, A. L., & Triggiano, P. J. (2008). Working with conflict in clinical supervision: wise supervisors' perspectives. *Journal of Counseling Psychology*, 55 (2), 172-184.
- Nirje, B. (1969). The normalization principle and its human management implications. In R. Jugel & W. Wolfensberger (Eds.), *Changing Patterns of Residential Services for the Mentally Retarded*. Washington, DC: President's Committee on Mental Retardation.
- Patterson, C. H. (1957). Counselor or coordinator. *Journal of Rehabilitation*, 23(3), 13-15.
- Rubin, S. E., Matkin, R. E., Ashley, J., Beardsley, M. M., May, V. R., Onstott, K., & Puckett, F. (1984). Roles and functions of certified rehabilitation counselors. *Rehabilitation Counseling Bulletin*, 27, 199-224.
- Stoltenberg, C. & Delworth, U. (1987). *Supervising counselors and therapists*. San Francisco: Josey-Bass.
- Thielsen, V. A., & Leahy, M. J. (2001). Essential knowledge and skills for effective clinical supervision in rehabilitation counseling. *Rehabilitation Counseling Bulletin*, 44(4), 196-208.
- Whitehouse, F. A. (1975). Rehabilitation clinician. *Journal of Rehabilitation*, 39(1), 2-49.
- Wolfensberger, W. (1972). *Normalization: The Principle of Normalization in Human Services*. Toronto: National Institute on Mental Retardation.

附件一

研究參與同意書

您好：

高屏澎東區職業重建服務資源中心將進行「目標導向的督導模式：以支持性就業服務員為例」的主題探討，預計邀請支持性就業服務員和其專業督導，探討有關支持性就業服務員與其督導對於就服員專業能力與督導的需求規劃；以及經過擬定目標導向督導契約後，瞭解督導的效益。期望透過此行動研究歷程，能對職業重建專業服務的實證化貢獻一份心力。

在此徵求您的同意，協助參與資源中心的主題探討。實際運作的方式為：(一) 請督導與支持性就服員共同填寫並簽訂督導契約；(二) 當督導與支持性就服員進行團督時，允許資源中心的專員以觀察者的角色參與，並提供督導會議紀錄給資源中心；(三) 如果您是督導，請於每次督導會議後填寫反思表，並接受定期訪談(每個月)、工作同盟問卷調查(每三個月)，以及參與焦點團體(期末)；(四) 如果您是就服員，請於每次督導會議後填寫反思表，工作同盟問卷調查(每三個月)，以及參與焦點團體(期末)；和(五) 本資源中心專員會定期於系統後台檢視您所服務個案的紀錄。

本主題探討的所有紀錄及資料將確守研究倫理、完全保密。參與研究過程中若有任何疑問，您可直接提出。若您不得不中途停止參與研究，也請您直接提出，研究人員會停止觀察，並妥善銷毀手邊的資料。

待您瞭解上述內容並且同意參加後，請於下面簽名：

參與者：

民國 年 月 日

研究者：高屏澎東區職業重建服務資源中心

電話：07-7172930-2307

聯絡地址：高雄市苓雅區和平一路 116 號

附件二.1

支持性就服員專業督導現況與工作同盟調查問卷（就服員版）

親愛的就服員，您好：

首先感謝您撥空填寫，有您的參與，身心障礙者支持性就業服務才能順利推展及品質提昇。本問卷調查的目的是希望了解您從事支持性就服員一職目前之專業督導現況，以及您和專業督導間的工作同盟程度。答案沒有一定的「對」或「錯」，請依您自己所知覺到的實際情形逐題填答，不要有所遺漏。非常謝謝您的合作，謹此致上衷心的謝忱！

高屏澎東區身心障礙者職業重建服務資源中心

吳明宜主任暨全體同仁 敬上

聯絡電話07-7172930 分機2309

e-mail：vrrcnknu@gmail.com

第一部分：基本資料

1. 性別：女 男
2. 年齡（實歲）：_____歲
3. 專業訓練背景（可複選）
相關科系所畢業：復健諮商 社會工作 職能/物理治療
特殊教育 勞工關係 人力資源 心理或輔導
其他（請填寫）_____
- 非相關科系所畢業：高中職畢業 其他（請填寫）_____
4. 您具有哪些資格與證照：
資格：就業服務員 職業重建個案管理員 職業輔導評量員
職業訓練師/員 督導 其他（請填寫）_____
- 證照：就業服務乙級技術士證 社會工作師 職能治療師
物理治療師 心理師 特殊教育教師
其他（請填寫）_____
5. 擔任支持性就服員至107年02月28日，年資共計_____年_____月。職業重建服務總年資_____年_____月。
6. 目前所服務的機構規模（職業重建專業人員及督導總人數）：
1人 2至4人 5至7人 8至10人 11至15人 15人以上
7. 您的專業督導是：_____

第二部份：問卷內容

以下題目共分為專業督導現況與工作同盟兩大項度，以了解支持性就業員目前所得到的專業督導內容及與專業督導間的工作同盟之看法。

壹、專業督導現況

本表在了解您的就業服務工作中目前有哪些得到專業督導協助？使用的督導方式為何？符合者請圈起來，例如：專業督導協助程度為全程協助請圈 5，或使用方式為個督請圈 B。

說明：			
(1)專業督導協助程度：1 為不需協助、2 為少量協助、3 為中度協助、4 為高度協助、5 為全程協助。			
(2)使用方式：A 諮詢服務、B 個督、C 團督、D 陪同、E 其他。			
支持性就業服務項目	督導協助內容請說明	專業督導協助程度 1 2 3 4 5	使用方式 (可複選) A B C D E
就業機會開發		1 2 3 4 5	A B C D E
發展職業重建計畫		1 2 3 4 5	A B C D E
擬訂案主就業服務計畫		1 2 3 4 5	A B C D E
案主/工作配對檢核		1 2 3 4 5	A B C D E
就業前工作能力訓練所需之工作流程分析、職務分析		1 2 3 4 5	A B C D E
就業前工作能力訓練		1 2 3 4 5	A B C D E
陪同面試與職場安置		1 2 3 4 5	A B C D E

說明：			
(1)專業督導協助程度：1 為不需協助、2 為少量協助、3 為中度協助、4 為高度協助、5 為全程協助。			
(2)使用方式：A 諮詢服務、B 個督、C 團督、D 陪同、E 其他。			
支持性就業 服務項目	督導協助內容 請說明	專業督導 協助程度 1 2 3 4 5	使用方式 (可複選) A B C D E
強化穩定就業 輔導		1 2 3 4 5	A B C D E
轉介與連結相 關資源		1 2 3 4 5	A B C D E
追蹤輔導		1 2 3 4 5	A B C D E
其他：請說明		1 2 3 4 5	A B C D E
其他：請說明		1 2 3 4 5	A B C D E
其他：請說明		1 2 3 4 5	A B C D E

<p>說明：</p> <p>(1)專業督導協助程度：1 為不需協助、2 為少量協助、3 為中度協助、4 為高度協助、5 為全程協助。</p> <p>(2)使用方式：A 諮詢服務、B 個督、C 團督、D 陪同、E 其他。</p>			
支持性就業 服務項目	督導協助內容 請說明	專業督導 協助程度 1 2 3 4 5	使用方式 (可複選) A B C D E
其他：請說明		1 2 3 4 5	A B C D E
其他：請說明		1 2 3 4 5	A B C D E

貳、工作同盟

此表在了解您的就業服務工作中與督導間的工作同盟關係如何？請依題目內容的感受（想法）1至7分填答，1分表示從來不曾如此，7分表示總是如此，符合者請圈起來，例如：我擔心與督導會談的結果為從來不曾如此請圈1。

工作同盟題目	感受（想法）						
	1	2	3	4	5	6	7
1.和督導一起時，我會覺得不自在、不舒服。	1	2	3	4	5	6	7
2.我和督導對於需要在督導歷程中完成的事情有共識。	1	2	3	4	5	6	7
3.我擔心與督導會談的結果。	1	2	3	4	5	6	7
4.督導給予我全新的角度來看待自己身為職重人員的角色。	1	2	3	4	5	6	7
5.我和督導彼此了解。	1	2	3	4	5	6	7
6.督導可以正確覺察我的目標。	1	2	3	4	5	6	7
7.我搞不清楚自己在督導歷程中是在做些什麼。	1	2	3	4	5	6	7
8.我相信督導喜歡我。	1	2	3	4	5	6	7
9.我希望督導能和我澄清督導會談的目的。	1	2	3	4	5	6	7
10.我和督導對於督導歷程的收穫看法不同。	1	2	3	4	5	6	7
11.我認為和督導沒有有效利用督導時間。	1	2	3	4	5	6	7
12.督導不了解我想在督導歷程中完成的目標。	1	2	3	4	5	6	7
13.我清楚自己在督導中應承擔的責任。	1	2	3	4	5	6	7
14.督導會談的目標，對我而言非常重要。	1	2	3	4	5	6	7
15.我覺得督導和我在督導歷程中進行督導的事，不是我所關切的事。	1	2	3	4	5	6	7
16.我覺得督導歷程能幫助我成為有效能的職重人員所必需的改變。	1	2	3	4	5	6	7
17.我相信督導真誠地關心我的福祉。	1	2	3	4	5	6	7
18.我清楚知道督導要我在督導歷程中完成的事務。	1	2	3	4	5	6	7
19.我和督導彼此尊重。	1	2	3	4	5	6	7
20.我覺得督導隱瞞了他（她）對我的感受。	1	2	3	4	5	6	7
21.我肯定督導有能力督導我。	1	2	3	4	5	6	7
22.我和督導朝共同一致的目標邁進。	1	2	3	4	5	6	7
23.我覺得督導欣賞我。	1	2	3	4	5	6	7
24.我和督導對於我應加强的部分有共識。	1	2	3	4	5	6	7
25.我在督導會談後更清楚知道如何改進我的服務技巧。	1	2	3	4	5	6	7
26.我和督導彼此信任。	1	2	3	4	5	6	7

工作同盟題目	感受 (想法) 1 2 3 4 5 6 7
27.我和督導對於我必須加强的部分意見相左。	1 2 3 4 5 6 7
28.我看重督導和我的關係。	1 2 3 4 5 6 7
29.我覺得接受督導的過程中，說正確的事、做正確的事都非常重要。	1 2 3 4 5 6 7
30.我和督導共同訂立督導目標。	1 2 3 4 5 6 7
31.督導歷程中發生的事讓我感到挫折沮喪。	1 2 3 4 5 6 7
32.我與督導對於我需要努力加强的部分有清楚的了解。	1 2 3 4 5 6 7
33.督導要求我做的事情，一點道理也沒有。	1 2 3 4 5 6 7
34.我真搞不懂經過這督導歷程後會有什麼結果。	1 2 3 4 5 6 7
35.我相信督導和我一起解決我問題的方式是正確的。	1 2 3 4 5 6 7
36.我相信即使我做了督導不同意的事，他（她）仍會為我著想。	1 2 3 4 5 6 7
37.請就您跟您的督導間的關係，在 0 至 10 分之間，打一個您對他（她）的滿意分數。（請圈選）	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

謝謝您的填答，請立即寄回給高屏澎東區身心障礙者職業重建服務資源中心。

附件二.2

支持性就業服務員專業督導現況與工作同盟調查問卷（督導版）

親愛的督導，您好：

首先感謝您撥空填寫，有您的參與，身心障礙者支持性就業服務才能順利推展與品質提昇。本問卷調查的目的希望了解您從事支持性就服督導一職，您所督導的支持性就服員目前之專業督導現況，以及您與支持性就服員間的工作同盟程度。答案沒有一定的「對」或「錯」，請依您自己所知覺到的實際情形逐題填答，不要有所遺漏。非常謝謝您的合作，謹此致上衷心的謝忱！

高屏澎東區身心障礙者職業重建服務資源中心

吳明宜主任暨全體同仁 敬上

聯絡電話07-7172930 分機2309

e-mail：vrrenknu@gmail.com

第一部分：基本資料

1. 性別：女 男
2. 年齡（實歲）：_____歲
3. 專業訓練背景（可複選）
相關科系所畢業：復健諮商 社會工作 職能/物理治療
特殊教育 勞工關係 人力資源 心理或輔導
其他（請填寫）_____
- 非相關科系所畢業：高中職畢業 其他（請填寫）_____
4. 您具有哪些資格與證照：
資格：就業服務員 職業重建個案管理員 職業輔導評量員
職業訓練師/員 督導 其他（請填寫）_____
- 證照：就業服務乙級技術士證 社會工作師 職能治療師
物理治療師 心理師 特殊教育教師
其他（請填寫）_____
5. 擔任支持性就業服務督導至107年02月28日，共計____年____月。職業重建督導總年資____年____月。
6. 您目前的督導規模
支持性就業服務單位：_____個（受督者總人數：_____人）
其他_____職業重建單位：_____個（受督者總人數：_____人）
其他_____職業重建單位：_____個（受督者總人數：_____人）
7. 您督導的支持性就服員是：_____（請一名就服員填寫一份問卷）

第二部份：問卷內容

以下題目共分為專業督導現況與工作同盟兩大項度，以了解您所督導的支持性就服員目前所得到的專業督導內容及與支持性就服員間的工作同盟之看法。

壹、專業督導現況

本表在了解您所督導的支持性就服員就業服務工作中目前有哪些得到專業督導協助？使用的督導方式為何？符合者請圈起來，例如：專業督導協助程度為全程協助請圈 5，或使用方式為個督請圈 B。

說明：			
(1)專業督導協助程度：1 為不需協助、2 為少量協助、3 為中度協助、4 為高度協助、5 為全程協助。			
(2)使用方式：A 諮詢服務、B 個督、C 團督、D 陪同、E 其他。			
支持性就業 服務項目	督導協助內容 請說明	專業督導 協助程度 1 2 3 4 5	使用方式 (可複選) A B C D E
就業機會開發		1 2 3 4 5	A B C D E
發展職業重建 計畫		1 2 3 4 5	A B C D E
擬訂案主就業 服務計畫		1 2 3 4 5	A B C D E
案主/工作配 對檢核		1 2 3 4 5	A B C D E
就業前工作能力訓 練所需之工作流程 分析、職務分析		1 2 3 4 5	A B C D E
就業前工作能 力訓練		1 2 3 4 5	A B C D E
陪同面試與職 場安置		1 2 3 4 5	A B C D E

說明：			
(1)專業督導協助程度：1 為不需協助、2 為少量協助、3 為中度協助、4 為高度協助、5 為全程協助。			
(2)使用方式：A 諮詢服務、B 個督、C 團督、D 陪同、E 其他。			
支持性就業 服務項目	督導協助內容 請說明	專業督導 協助程度 1 2 3 4 5	使用方式 (可複選) A B C D E
強化穩定就業 輔導		1 2 3 4 5	A B C D E
轉介與連結相 關資源		1 2 3 4 5	A B C D E
追蹤輔導		1 2 3 4 5	A B C D E
其他：請說明		1 2 3 4 5	A B C D E
其他：請說明		1 2 3 4 5	A B C D E
其他：請說明		1 2 3 4 5	A B C D E

<p>說明：</p> <p>(1)專業督導協助程度：1 為不需協助、2 為少量協助、3 為中度協助、4 為高度協助、5 為全程協助。</p> <p>(2)使用方式：A 諮詢服務、B 個督、C 團督、D 陪同、E 其他。</p>			
支持性就業 服務項目	督導協助內容 請說明	專業督導 協助程度 1 2 3 4 5	使用方式 (可複選) A B C D E
其他：請說明		1 2 3 4 5	A B C D E
其他：請說明		1 2 3 4 5	A B C D E

貳、工作同盟

此表在了解您的就業服務督導工作中與就服員間的工作同盟關係如何？請依題目內容的感受（想法）1至7分填答，1分表示從來不曾如此，7分表示總是如此，符合者請圈起來，例如：我不喜歡和受督者在一起為從來不曾如此請圈1。

工作同盟題目	感受（想法）						
	1	2	3	4	5	6	7
1.我不喜歡和受督者在一起。	1	2	3	4	5	6	7
2.我和受督者對於應在督導歷程內完成的事有共識。	1	2	3	4	5	6	7
3.我對督導會談的結果感到憂心。	1	2	3	4	5	6	7
4.我和受督者對於目前督導活動的實用性深具信心。	1	2	3	4	5	6	7
5.我和受督者均同意他（她）的督導目標。	1	2	3	4	5	6	7
6.我覺得自己真的了解受督者。	1	2	3	4	5	6	7
7.受督者搞不懂我們在督導歷程裡在做些什麼。	1	2	3	4	5	6	7
8.我相信受督者喜歡我。	1	2	3	4	5	6	7
9.我覺得需要為受督者去澄清督導會談的目標。	1	2	3	4	5	6	7
10.我和受督者對於督導會談的目標看法不同。	1	2	3	4	5	6	7
11.我認為和受督者共度的督導時間並沒有有效地利用。	1	2	3	4	5	6	7
12.我對於督導歷程中企圖完成的事物有些懷疑。	1	2	3	4	5	6	7
13.我非常清楚受督者在督導歷程中應負的責任。	1	2	3	4	5	6	7
14.目前督導會談的目標對受督者相當重要。	1	2	3	4	5	6	7
15.我和受督者在督導歷程中進行的工作與他（她）所關切的問題沒有關聯。	1	2	3	4	5	6	7
16.我覺得我在督導歷程所做的將幫助受督者成為一位更有效能的職重人員。	1	2	3	4	5	6	7
17.我真心為受督者著想。	1	2	3	4	5	6	7
18.我非常清楚知道自己對受督者在督導會談中的期望。	1	2	3	4	5	6	7
19.我和受督者彼此尊重。	1	2	3	4	5	6	7
20.我覺得自己沒有誠實告訴受督者，我對他（她）的感覺。	1	2	3	4	5	6	7
21.我自信本身有能力來督導受督者。	1	2	3	4	5	6	7
22.我和受督者朝向我們共同設定的目標前進。	1	2	3	4	5	6	7
23.我欣賞受督者這個人。	1	2	3	4	5	6	7
24.我和受督者對於須努力的督導工作重點有共識。	1	2	3	4	5	6	7
25.督導歷程讓受督者更清楚知道要如何改進自己的服務技巧。	1	2	3	4	5	6	7

工作同盟題目	感受 (想法)										
	1	2	3	4	5	6	7				
26.我和受督者已建立了相互的信任。	1	2	3	4	5	6	7				
27.我和受督者對於他(她)須努力的目標持不同看法。	1	2	3	4	5	6	7				
28.我們的關係對受督者而言相當重要。	1	2	3	4	5	6	7				
29.受督者有些擔心如果說錯話或做錯事,我會反對他(她)。	1	2	3	4	5	6	7				
30.受督者和我共同設立督導目標。	1	2	3	4	5	6	7				
31.我要求受督者要在督導歷程中做的事,讓他(她)感到沮喪。	1	2	3	4	5	6	7				
32.我和受督者都清楚了解他(她)必須繼續努力的事物。	1	2	3	4	5	6	7				
33.受督者認為督導歷程根本沒有意義。	1	2	3	4	5	6	7				
34.受督者不知道督導歷程能帶給他(她)什麼成果。	1	2	3	4	5	6	7				
35.受督者相信我們針對他(她)的問題採取了對的做法。	1	2	3	4	5	6	7				
36.即使我不苟同受督者的作法,我仍尊重他(她)。	1	2	3	4	5	6	7				
37.請就您跟受督者的關係,在0到10分之間,打一個您對他(她)的滿意分數。(請圈選)	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

謝謝您的填答，請立即寄回給高屏澎東區身心障礙者職業重建服務資源中心。

附件二.3

各版本工作同盟量表對照表

一、Horvath (1981) 諮商師對當事人	二、Bahrck (1989) 督導對受督者	三、高慧芬譯 (2007) 督導對受督者	四、邱美珍、吳雅玲、鄭玥香、 吳明宜 (2016) 督導對受督者
1.I often feel uncomfortable with _____.	1.I feel uncomfortable with _____.	1.我不喜歡和_____在一起。	1.我不喜歡和受督者在一起。
2._____ and I agree about the steps to be taken to improve his/her situation.	2._____ and I agree about the thing he/she needs to do in supervision.	2.對於應在督導內完成的事，_____和我有共識。	2.我和受督者對於應在督導歷程內完成的事有共識。
3.I worry about the outcome of these sessions.	3.I have some concerns about the outcome of our super-vision sessions.	3.對於督導會談的結果，我感到憂心。	3.我對督導會談的結果感到憂心。
4.I feel we are approaching his/her problems the right way.	4._____and I both feel confident about the useful-ness of our current activity in supervision.	4._____和我對目前督導活動的實用性，非常有信心。	4.我和受督者對於目前督導活動的實用性深具信心。
	5._____and I have a common perception of her/his goals in supervision.	5._____和我均同意他（她）的督導目標。	5.我和受督者均同意他（她）的督導目標。

一、Horvath (1981) 諮商師對當事人	二、Bahrck (1989) 督導對受督者	三、高慧芬譯 (2007) 督導對受督者	四、邱美珍、吳雅玲、鄭玥香、 吳明宜 (2016) 督導對受督者
5.I feel I really understand _____.	6.I feel I really understand _____.	6.我覺得自己真的了解_____。	6.我覺得自己真的了解受督者。
6.I find what we do in therapy confusing.	7._____ finds what we are doing in supervision confusing.	7._____搞不懂我們在督導裡在做些什麼。	7.受督者搞不懂我們在督導歷程裡在做些什麼。
	8.I believe _____ likes me.	8.我相信_____喜歡我。	8.我相信受督者喜歡我。
7._____ I have an accurate perception of _____'s goals.	9.I sense a need to clarify the purpose of our supervision for _____.	9.我覺得需要為_____澄清督導會談的目標。	9.我覺得需要為受督者去澄清督導會談的目標。
8.The time _____ spends with me is important for him/her.			
9.I need to clarity for _____ the purpose of our sessions.			
10.I often disagree with _____ about our goals.	10.I have some disagreements with _____ about the goals of these sessions.	10.對於督導會談的目標，我與_____看法不同。	10.我和受督者對於督導會談的目標看法不同。
11.I believe that time _____ and I are spending together is not spent efficiently.	11.I believe the time _____ and I are spending together is not spent efficiently.	11.我認為和_____共度的督導時間並沒有有效地利用。	11.我認為和受督者共度的督導時間並沒有有效地利用。

一、Horvath (1981) 諮商師對當事人	二、Bahrck (1989) 督導對受督者	三、高慧芬譯 (2007) 督導對受督者	四、邱美珍、吳雅玲、鄭珮香、 吳明宜 (2016) 督導對受督者
12.I don't know what we are trying to accomplish in therapy.	12. I have doubts about what we are trying to accomplish in supervision.	12.對於督導中企圖完成的事物，我有些懷疑。	12.我對於督導歷程中企圖完成的事物有些懷疑。
13.I am clear on what _____'s responsibilities are in therapy.	13.I am clear and explicit about what _____'s responsibilities are in supervision.	13.我非常清楚_____在督導中應負的責任。	13.我非常清楚受督者在督導歷程中應負的責任。
14.The goals of these sessions are meaningful to _____.	14.The current goals of these sessions are important for _____.	14.目前督導會談的目標對_____相當重要。	14.目前督導會談的目標對受督者相當重要。
15.I find what _____ and I are doing far removed from _____'s concerns.	15.I find what _____ and I are doing in supervision is unrelated to his/her concerns.	15.我和_____在督導中進行的工作與他(她)所關切的問題沒有關聯。	15.我和受督者在督導歷程中進行的工作與他(她)所關切的問題沒有關聯。
16.I feel that what we do here will help_____ to accomplish the changes that he/she want.	16.I feel that what _____ and I are doing in supervision will help him/her to accomplish the changes needed for him/her to become a more effective counselor.	16.我覺得我和_____在督導中所做的將幫助他(她)成為一位更有效能的諮商師。	16.我覺得我在督導歷程所做的將幫助受督者成為一位更有效能的職重人員。

一、Horvath (1981) 諮商師對當事人	二、Bahrck (1989) 督導對受督者	三、高慧芬譯 (2007) 督導對受督者	四、邱美珍、吳雅玲、鄭玥香、 吳明宜 (2016) 督導對受督者
17.I am genuinely concerned for _____'s welfare.	17.I am genuinely concerned for _____'s welfare.	17.我真心為_____著想。	17.我真心為受督者著想。
18.I am clear as to what _____ should do in these sessions.	18.I am clear as to what I expect _____ to do in our supervision sessions.	18.我非常清楚知道自己對_____在督導會談中的期望。	18.我非常清楚知道自己對受督者在督導會談中的期望。
19._____ respects me as a highly capable and skillful individual.	19._____ and I respect each other.	19._____和我彼此尊重。	19.我和受督者彼此尊重。
20.I feel that I am not totally honest about my feelings toward _____.	20.I feel that I am not totally honest about my feelings toward _____.	20.我覺得自己沒有誠實告訴_____我對他(她)的感覺。	20.我覺得自己沒有誠實告訴受督者,我對他(她)的感覺。
21.I believe _____ is confident in my ability to help him/her through his/her present difficulties.	21.I am confident in my ability to supervise _____.	21.我自信本身有能力來督導_____。	21.我自信本身有能力來督導受督者。
22.We work towards mutually agreed upon goals.	22._____ and I are working towards mutually agreed upon goals.	22._____和我朝向兩人共同設定的目標前進。	22.我和受督者朝向我們共同設定的目標前進。

一、Horvath (1981) 諮商師對當事人	二、Bahrck (1989) 督導對受督者	三、高慧芬譯 (2007) 督導對受督者	四、邱美珍、吳雅玲、鄭珮香、 吳明宜 (2016) 督導對受督者
23.I appreciate _____.	23.I appreciate _____ as a person.	23.我欣賞_____這個人。	23.我欣賞受督者這個人。
24._____ doesn't know what he/she should do in these sessions.	24.We agree on what is important for _____ to work on.	24._____和我對於須努力的督導工作重點具有共識。	24.我和受督者對於須努力的督導工作重點有共識。
25.As a result of these sessions _____ is clearer as to what he/she needs to change.	25.As a result of our supervision sessions, _____ is clearer as to how to improve his/her counseling skills.	25.督導讓_____更清楚知道要如何改進自己的服務技巧。	25.督導歷程讓受督者更清楚知道要如何改進自己的服務技巧。
26.I feel that_____ trusts me.	26._____ and I trust one another.	26._____和我已建立了相互的信任。	26.我和受督者已建立了相互的信任。
27._____ and I have different ideas on what he/she should be aiming for.	27._____ and I have different ideas on what I need to work on.	27._____和我對他(她)須努力的目標看法不同。	27.我和受督者對於他(她)須努力的目標持不同看法。
28.My relationship with _____ is very important to him/her.	28.My relationship with _____ is very important to me.	28.對_____來說,我們的關係相當重要。	28.我們的關係對受督者而言相當重要。
29._____ has the feeling that if he/she says or does the wrong things,I will stop working with him/her.	29.I have the feeling that it is important that I say or do the "right" things in supervision with _____.	29._____有些擔心如果說錯話或做錯事,我會反對他(她)。	29.受督者有些擔心如果說錯話或做錯事,我會反對他(她)。

一、Horvath (1981) 諮商師對當事人	二、Bahrck (1989) 督導對受督者	三、高慧芬譯 (2007) 督導對受督者	四、邱美珍、吳雅玲、鄭玥香、 吳明宜 (2016) 督導對受督者
30. We agree on the things _____ should get out of therapy.	30. _____ and I collaborate on setting goals for my supervision.	30. _____和我共同設立督導目標。	30. 受督者和我共同設立督導目標。
31. _____ feels that I want her/him to make changes too fast.	31. I am frustrated by the things we are doing in supervision.	31. 我要求 _____ 要在督導裡做的事，讓他(她)感到沮喪。	31. 我要求受督者要在督導歷程中做的事，讓他(她)感到沮喪。
32. We have established a good understanding for the direction of changes that would be good for _____.	32. We have established a good understanding of the kinds of things I need to work on.	32. _____和我都清楚了解他(她)必須繼續努力的事物。	32. 我和受督者都清楚了解他(她)必須繼續努力的事物。
33. The things that we are doing here don't make much sense to _____.	33. The things that _____ is asking me to do don't make sense.	33. _____認為我們在督導中的作為根本沒有意義。	33. 受督者認為督導歷程根本沒有意義。
34. _____ doesn't know what to expect as the result of therapy.	34. I don't know what to expect as a result of my supervision.	34. _____不知道督導能帶給他(她)什麼成果。	34. 受督者不知道督導歷程能帶給他(她)什麼成果。
35. _____ believes that the way we are working with his/her problem is correct.	35. I believe the way we are working with my issues is correct	35. _____相信我們針對他(她)的問題採取的做法是對的。	35. 受督者相信我們針對他(她)的問題採取了對的做法。
36. _____ feels that I respect him/her even when he/she does	36. I believe _____ cares about me even when I do things	36. 即使 _____ 的做法我不苟同，我仍尊重他(她)。	36. 即使我不苟同受督者的作法，我仍尊重他(她)。

一、Horvath (1981) 諮商師對當事人	二、Bahrck (1989) 督導對受督者	三、高慧芬譯 (2007) 督導對受督者	四、邱美珍、吳雅玲、鄭玥香、 吳明宜 (2016) 督導對受督者
things that I do not approve of.	that he/she doesn't approve of.		

備註：

1. 第二、三及四版皆是 36 題，共有三項度，每項度皆為 12 題，計分方式如下：(-為反向計分)

1. 督導工作題號：	2	4	7	11	13	15	16	18	24	31	33	35
計分：	+	+	-	-	+	-	+	+	+	-	-	+
2. 督導關係題號：	1	6	8	17	19	20	21	23	26	28	29	36
計分：	-	+	+	+	+	-	+	+	+	+	-	+
3. 督導目標題號：	3	5	9	10	12	14	22	25	27	30	32	34
計分：	-	+	-	-	-	+	+	+	-	+	+	-

2. 四版本的文獻來源

- (1) Horvath, A. O. (1981). *An exploratory study of the working alliance: Its measurement and relationship to therapy outcome*. University of British Columbia.
- (2) Bahrck, A. S. (1989). *Role Induction for counselor trainees: Effects on the supervisory working alliance*. Ohio State University.
- (3) 高慧芬 (譯) (2007)。《臨床督導：專業知能本位督導模式》(原作者：C. A. Falender & E. P. Shafranske)。台北市：心理出版社。(原著出版年：2004)
- (4) 吳雅玲、邱美珍、鄭玥香、吳明宜。《職業重建督導歷程契約建構之專家效度研究》。2016 有實證的支持性就業服務國際研討會，3/11-12/2016，高雄市，國立高雄師範大學。

附件三

支持性就業服務督導契約書

本督導契約書為就服員：_____ 和督導：_____ 的支持性就業服務督導契約。雙方為維護督導歷程倫理並促進督導目標達成，同意下列契約事項，並願共同遵守履行。

有效日期：自中華民國_____年_____月_____日起至_____年_____月_____日止。

壹、督導需求

一、督導方式：

諮詢服務 個別督導 團體督導 陪同實作 其他_____

二、督導頻率與型態：

- (一) 諮詢服務：每_____月至少提供_____次。
 (二) 個別督導：每_____月至少提供_____次。
 (三) 團體督導：每_____月至少提供_____次。
 (四) 陪同實作：每_____月至少提供_____次。
 (五) 核閱個案紀錄：每_____月至少提供_____次。
 (六) 其他：_____，每_____月至少提供_____次。

三、督導內容：

- 就業機會開發 就業前工作能力訓練
發展職業重建計畫 陪同面試與職場安置
擬定案主就業服務計畫 強化穩定就業輔導
案主/工作配對檢核 轉介與連結相關資源
欲安置職種就業前工作能力訓練所需之工作流程分析、職務分析
追蹤輔導，提供一般性就業服務案主就業穩定後，至少三個月之追蹤服務
其他_____

貳、督導歷程

一、資料準備：

- (一) 督導收到督導會議相關資料後，於督導會議辦理日期_____日前完成閱覽。
 (二) 督導收到督導會議相關資料後，若需提供補充資料或參考文獻，應於督導會議辦理日期_____日前提供就服員閱讀。
 (三) 督導收到督導紀錄後，應於_____日內完成審閱，並提供回饋意見。

二、督導歷程的原則：

- (一) 督導以正向觀點看待就服員，發掘就服員之優勢，彼此尊重、信任以及接納；鼓勵就服員於工作時更加獨立並將習得之經驗技能運用於工作中。

- (二) 督導尊重自身-就服員-個案之間不同文化的差異，協助並鼓勵就服員覺察自我之價值觀、想法，偏見甚或衝突可能對個案造成的影響，督導與就服員需謹記所有服務的內涵應以個案福祉為優先。
- (三) 督導目標由督導與就服員共同討論，以建立具體可達成及符合就服員的目標為主，督導需掌握督導方向與重點，給予的建議和回饋，需和督導目標有直接關聯且具體可行。每次督導會議應確實追蹤上次建議事項之執行狀況，並依據執行狀況給予改善建議。
- (四) 督導與就服員建立開放的溝通與雙向回饋管道，若就服員有不同想法，彼此願意以尊重的態度開誠佈公討論，共同為達成督導目標而努力。
- (五) 督導需注意就服員之反應、學習需要、督導與就服員之關係、以及個案-就服員-督導三人關係所需的多元專業技能。
- (六) 督導與就服員需準時出席每次督導會議，若因有其他要事或緊急事務需變更督導會議時間，請於督導會議前_____天提出。

三、權利義務：

- (一) 督導與就服員彼此同意遵守「身心障礙職業重建服務專業人員倫理守則」規定。
- (二) 督導方式以提供就服員實地督導為宜，若評估有結合其他單位共同進行聯合外督之需求，以各單位輪流主責督導費用與場地協調為原則。
- (三) 就服員於實地督導以外，有緊急督導需求或需督導協助事項，得以電話或電子郵件等方式請求督導協助，唯每月以不超過_____次為限(本題適用對象為外督)。
- (四) 督導的資格若有變動，需及時提供符合「身心障礙職業重建服務專業人員遴用及培訓準則」要求之相關證明文件。
- (五) 督導費用之支付，由機構以匯款、現金，或支票等方式支付(本題適用對象為外督)。

參、督導倫理與關係

- 一、督導應尊重個案的隱私權，督導關係所獲得的資料，應克盡保密責任。而就服員須提供個案完整資訊，並能於督導歷程主動表達自己的想法相互討論，並尊重最後決議重視個案福祉。
- 二、督導應熟悉本職的專業倫理守則與行為規範，並遵循機構的要求，督導歷程亦注意就服員的學習需求並加以調整回應，並建立評估機制，以了解就服員的進步狀態。
- 三、督導與就服員間是雙向的關係，透過督導關係來提升成長並發展良師益友的關係。

肆、督導計畫

使用說明：1.由督導與就服員共同討論後擬定年度督導目標並每月檢視，若有增修請續填督導計畫增修表。

2.督導內容請以「壹、督導需求」之「三、督導內容」所勾選之項目作為督導目標之發展依據。

3.督導方式：(1)諮詢服務(2)個別督導(3)團體督導(4)陪同實作(5)其他，請說明

就服員督導內容^{說明 2}一：_____

督導目標一：_____

執行方法	督導方式 ^{說明 3}	期程	檢視頻率

就服員督導內容^{說明 2}二：_____

督導目標二：_____

執行方法	督導方式 ^{說明 3}	期程	檢視頻率

就服員督導內容^{說明 2}三：_____

督導目標三：_____

執行方法	督導方式 ^{說明 3}	期程	檢視頻率

本契約由督導者與就服員雙方各執乙份正本為憑，就服員之機構持影本乙份。

就服員任職機構：_____

就服員簽名：_____中華民國____年____月____日

督導簽名：_____中華民國____年____月____日

督導計畫增修表

使用說明：1.由督導與就服員每月檢視年度督導目標，有增修需求時填寫本表。

2.督導方式：(1)諮詢服務(2)個別督導(3)團體督導(4)陪同實作(5)其他，請說明

新增 修訂，原督導目標：_____

增修需求：督導目標 執行方法 督導方式 期程 檢視頻率

增修內容：督導目標：_____

執行方法	督導方式 ^{說明2}	期程	檢視頻率

就服員簽名：_____中華民國____年____月____日

督導簽名：_____中華民國____年____月____日

新增 修訂，原督導目標：_____

增修需求：督導目標 執行方法 督導方式 期程 檢視頻率

增修內容：督導目標：_____

執行方法	督導方式 ^{說明2}	期程	檢視頻率

就服員簽名：_____中華民國____年____月____日

督導簽名：_____中華民國____年____月____日

附件四.1

受督者反思紀錄單

您好！本表單目的在於了解您每次參與督導的經驗，所有資料將受到保密，敬請放心填寫。謝謝您的合作！

受督導者：

督導日期： 年 月 日

督導單位：

督導者：

一、在這次的督導過程當中，讓我印象深刻的經驗有哪些？(印象深刻的的事件、對話或過程...)

二、對於這一次所進行的督導方式，讓我感覺到...？

三、參與這一次督導晤談，讓我有哪些想法出現？

四、參與這一次督導晤談我決定要...？

五、參與這一次督導晤談我覺察到自己的情緒有哪些變化？

六、參與這一次督導晤談，有沒有感到困惑或不太滿足的地方？那是...

七、關於這一次督導晤談，我還有其他發現、心得或想法嗎？

附件四.2

督導者反思紀錄單

您好！本資料表目的在於了解您每次所提供的督導內容，所有資料將受到保密，敬請放心填寫。謝謝您的合作！

督導者：

督導日期： 年 月 日

督導單位：

受督導：

一、在這次的督導過程當中，讓我印象深刻的經驗有哪些？(印象深刻的事件、對話或過程...)

二、對於這一次所進行的督導方式，讓我感覺到...？

三、在這次督導過程中，我覺察到就服員有哪些變化？

四、在這次督導過程中，讓我有什麼想法出現？

五、參與這一次督導晤談我決定要...？

六、在這次督導過程中，有沒有感到困難或有挑戰性的部分？那是...

七、在這次督導過程中，還有其他發現、心得或想法嗎？

附件五

督導會議觀察紀錄表

督導單位： 督導者： 受督導者： 記錄人： 日期： 年 月 日

此紀錄表是用以記錄督導會議中您認為督導與受督者彼此互動具有意義的「督導事件內容」，並依據整體的「督導同盟」關係加以評分。

事件時間	督導事件 A [事件/議題]	B[行為表現/反應]	C[隨著行為反應 而來的結果]	督導同盟關係
開始： 結束：				1 分代表最惡劣的督導關係，7 分代表最好的督導關係，並簡要說明原因。
開始： 結束：				
開始： 結束：				
開始： 結束：				

附件六

訪談大綱

1. 請您回想上個月督導新手就服員的過程中，您發現就服員的困難是什麼？您是如何得知新手就服員的督導需求？
2. 針對上述的督導需求，您所提供的協助內容是什麼？您是否可看出成效？具體成效為何？
3. 您提供的協助內容是否有回應與新手就服員共同簽訂的督導計畫書？若有，是那些有回應？若沒有，可否進一步說明原因？
4. 接下來您對於新手就服員的督導計畫有何新的想法？
5. 請您回想上個月督導資深就服員的過程中，您發現就服員的困難是什麼？您是從如何得知資深就服員的督導需求？
6. 針對上述的督導需求，您所提供的協助內容是什麼？您是否可看出成效？具體成效為何？
7. 您提供的協助內容是否有回應與資深就服員共同簽訂的督導計畫書？若有，是那些有回應？若沒有，可否進一步說明原因？
8. 接下來您對於資深就服員的督導計畫有何新的想法？