

台灣社區工作與社區研究學刊 第十一卷第三期

2021 年 12 月 頁 37-88

DOI: 10.53106/222372402021121103002

研究論文

台灣長期照顧督導職務層級 之職能分析

姚奮志*

國立臺南護理專科學校老人服務事業科助理教授

收稿日期：2021 年 9 月 2 日，接受刊登日期：2021 年 12 月 20 日。

* 通訊作者：franchfuji@gmail.com

中文摘要

台灣長期照顧 2.0 計劃自開辦以來，因缺少系統性的督導與監督，服務品質良莠不齊。因此本研究關注長照督導職務內涵，與長照督導職能內容的建構。研究參採國內外督導職能相關資料統整督導職能概念，其次透過專家座談了解督導職能架構與內涵，對象包括實務專業人員與相關學者，共辦理三場次焦點座談。

結果顯示，長照督導主要職務是維持良好服務關係與服務品質，建議進一步分成初階與進階兩個層級；督導人員的養成需要系統性訓練制度；建構長照督導職能 PART 模式，包含四大層面十三項。最終將 PART 模式與兩層級的長照督導職務進行應用討論，使本模式更具參考價值；建議政府應發展各督導職務的培訓機制與系統性的長照督導職能基準。

關鍵字：長期照顧服務、督導、督導職能

Analysis on Level of the of Supervisory Competencies under Taiwan's Long-term Care System

Fen-Zhi Yao

Associate Professor, Department of Senior Citizen Services,
National Tainan Junior College of Nursing

Abstract

Since establishing the Taiwan Long-term Care 2.0 Program, the quality of service has been uneven due to the lack of systematic supervision. This research focuses on the long-term care supervisor (LCS) position and the construction of the LCS competencies. Firstly, we integrated the concept of supervisory competency. Secondly, we learned about the structure and connotation of supervisory competency through experts' discussion. A total of three focused groups were held.

The research results show that LCS' main job is to maintain a good service relationship and service quality. It is recommended to be further divided into two levels: elementary and advanced.

The development of supervisors requires a systematic training system; thus, this study constructs a PART model of LCS functions. Finally, the PART model and the two-level long-term supervisory duties will be discussed. It is recommended that the government develops training mechanisms and systematic LCS occupational competency standards for each supervisory duty.

Keywords: Long-term Care Service, Supervisor, Supervisory Competencies

壹、長期照顧服務督導系統現況及問題

我國長期照顧服務（簡稱長照服務）自 2007 年開辦以來歷經多次更迭，目前長期照顧 2.0 計畫（簡稱長照 2.0）規劃自 2017 年執行至 2026 年，並大幅增加各項服務內容及預算規模。然而根據監察院及各項調查研究（黃紀華、林金定，2013；陳昱名，2013；黃志忠，2016；李逸、邱啟潤、蘇卉芯，2017；曾秀雲、呂以榮、江瑞月，2019；監察院，2020），咸認為現行長照服務系統有諸多問題，包括給付未納入住宿型機構，造成家庭負擔；受支付制度影響，缺乏品質監督，致使服務提供之實況與品質不一；缺乏人情味；受居服型照服員大增之排擠效應，機構型照服員大缺，影響機構照顧品質；偏遠地區車輛不足造成服務被迫放棄；家庭照顧問題未受到重視；照顧人力有教育及發展性問題。

其中針對服務品質與監督問題，是長照系統中較被關注的議題。在照顧管理團隊當中照管專員可能因專業背景或專業觀點不同，於需求評估與擬定照顧計畫時，衍生出「因專業背景而異」的情形（黃源協、吳書昀、陳正益，2011）。然而，不同背景的照管專員於任職 1~2 年之後，評估方式會趨向雷同，甚至沒有明顯的差別（林郁舒，2015）。可見，服務差異性雖然起初會因專業而有不同，但在現行制度底下，專業服務受到服務系統規範而趨向雷同，顯示整體服務欠缺跨專業的服務監督，也沒有督導系統的支持。

其次，長照服務督導本身就不是統一的職務或職稱，不同專業領域對於督導的概念定義也不同，如在社會福利領域，督導指的是現場服務提供者的指導性工作；在護理領域，督導指的是護理長之上的專業主管。根據長期照顧服務法，長照服務包括居家式、社區式與機構式服務，近年並有 A 單位個案管理員（簡稱 A 個管）工作的設置，卻僅有居家服務工作設有明確的督導職務（衛生

福利部，2017a）。而其他長照服務機構則不一定有督導的設置。由於督導背景不同，或是僅為任務編制，無享有正式或是約聘僱員之福利，在支持與肯定的部分不足（林郁舒，2015）。故長照服務督導的有效運作，相關職務與工作的順利推動，在現行整體長照服務系統未有明確或系統性的規範。

綜合上述，本研究透過對長期照顧服務的居家式、社區式與機構式專業管理人員及個案管理督導工作進行探討，釐清長照督導的職務內涵，了解長照督導系統的職能內容。

貳、督導與長照督導職能

一、督導系統與督導功能

我國長照服務系統建立迄今約 13 年，然而整體督導系統卻仍曖昧不清。僅有居家服務督導是正式職務，其他包括社區式與機構式服務並沒有此類職務名稱。劉金山（2013）的研究指出，現行長照服務系統分成照顧管理與照顧服務人力，照顧管理人力隸屬於縣市照顧管理中心，照顧服務人力多隸屬於機構式、社區式或居家式等場域，黃志忠（2016）進一步將照顧服務人力分成一般照顧人力（即照顧服務員）與專業照顧人力。劉金山（2013）、黃志忠（2016）均認為長照專業面臨養成教育不足、勞動條件不佳、發展願景缺乏等發展性問題，顯示長照制度對於管理或是督導系統的養成教育、發展缺乏長遠規劃。

督導是專業訓練的一種方法，是由機構內資深工作者對機構內資淺的工作者或學生，透過定期和持續的指導程序，傳授專業服務的知識與技術，以增進專業技巧與服務品質（莫藜藜，2007）。我國現行對於社會福利系統的督導研究，大多聚焦在保護性督導範疇的討論（戴世玫、林沂儒、呂南青，2018），

保護性督導除一般督導職能訓練外，以社工督導如何協助受督導者促進多重保護處遇及相關議題專業職能訓練為重點。我國長期照顧服務的督導研究則以居家服務為主，石決、羅惠慈（2017）採用行政、教育、支持與調解等四功能進行居家服務督導員職務勝任感之研究；劉紫綺、朱美珍（2018）亦根據四種督導功能研究居家照顧服務督導工作的充權導向內涵與歷程。

事實上，Kadushin（1992）、Secemsky and Ahlman（2003）、NASW（2013）皆認為督導有行政、教育和支持等三種功能；Richard（1990）、Shulman（2010）則額外指出督導的第四個功能為調解或仲裁；Kadushin and Harkness（2014）、Turner-Daly and Jack（2017）也強調督導工作中管理的重要性。因此在實務中，督導本身肩負著方案與服務的重責大任，掌握社工員的督考與績效，擁有相對而言重要的權威。Kotkas（2016）表示督導目的不只行政督導，還應有社工的自我監控，而 NASW（2013）在督導工作準則、與 McPherson, Frederico and McNamara（2016）的研究都強調「安全（safe）」的重要性，為督導功能的第五個面向。

上述指出督導功能在時代變遷下的發展結果，也顯示對督導工作的日趨重視。督導功能內涵涉及專業工作、管理工作，也強調組織系統中的能力發揮，因此一個成熟穩定的督導被視為能夠帶領團隊因應現代化專業服務需求，也要展現良好專業服務品質。長照服務本身屬於跨專業系統，專業工作涉及照顧服務員、生活服務員、教保員、訓練員、社會工作人員、評估照護需要之人員及各類醫事人員（劉金山，2013；黃志忠，2016），相較一般專業服務的專門性有所區別。

二、職能概念與督導職能

（一）職能定義

職能本身是複雜的概念，不同用途與不同情境的用法也不同。一般來說，「competence」與「competency」這兩個詞彙的混用狀況明顯，認為這兩個詞彙可以交替使用（Wong, 2020）。有時「competence」也譯做勝任力（石決、羅惠慈，2017）。然而《維基百科全書》（Wikipedia）定義「職能」為「某個人能夠恰如其分地完成某項工作的能力。每種職能涉及一組特定的行為，並提供一套結構化的指導，可用於識別、評估和發展員工在工作中的正確行為。」McClelland（1973）認為「competence」能夠測度工作績效，在知識與技能之外，也牽涉到一些深層的個人特質（Chouhan and Srivastava, 2014）。Vitali（2011）認為，在專業實踐中，「competence」是可證明的知識技能和價值觀的結合。Falender and Shafranske（2017）認為「competency」是製定學習策略和評估程序的技能、知識和價值觀，以滿足與循證實踐一致的能力參考標準（Chouhan et al., 2014）。Spencer and Spencer（1993）認為「competency」內涵共分成五個構面：知識（個人在特定領域中所擁有的知識）、技巧（執行有形或無形任務的能力，包括分析性思考與概念性）、自我概念（個人的態度、價值及自我形象）、動機（個人的信念或自我期許）、特質（個人心理特質）。「competency」涉及的是展現優異工作績效的個人特徵，包括個人的動機、特質、自我意像或社會角色、技術和行為等（McClelland, 1973；Boyatzis, 2008；謝馥蔓、何俊傑，2015）。在長照服務方面關於職能的討論，較常見的說法也是「competency」，指一個人可以運用所習得的知識、價值觀、技能成功地執行某一特定性的職務功能；而長期照護能力是指一個人能充分勝任執行長期照護的角色職務的行為（陳惠姿、李光廷，2012）。本研究認為「competency」較適合用來描述職能內涵。

「metacompetence」和「core competencies」也是兩個相當接近的詞彙，本研究都翻譯為「核心職能」。美國婚姻和家庭治療協會（AAMFT）的核心職能的清單使用「core competencies」，倫敦大學學院（UCL）的全身治療職能框架使用「metacompetence」（Chao and Lou, 2018）。Gonsalvez and Calvert（2014）指出，「metacompetence」可以狹義地定義為評估一個人知道什麼和不知道什麼的能力，或者更廣泛地定義為促進和支持其他更外圍（從結構角度）職能（competencies）發展的關鍵能力（pivotal capabilities），且大多數核心職能都是心態，為顯著且相對持久的態度價值觀，這些價值觀有可能影響其他職能（competencies）的發展。Northey（2011）則指出，「core competencies」的意義是包括行為、技能、態度和政策，以促進對差異的認識、接受和尊重，滿足不同人群需求的服務，並促進復原力和恢復。本研究採取「核心職能」（core competencies）為主要概念，是一組在某專業工作中共同的職能內涵或指標，能夠評估參與者是否有能力執行特定任務。

我國最早將「核心職能」落實於政策的是行政院勞委會職業訓練局（即勞動部勞動力發展署）於 2004 年辦理的「全民共通核心職能課程」（吳芝儀，2012），而當前勞動力發展署認定的「職能基準（Occupational Competency Standard, OCS）」定義為「為特定職業（專業）工作，所需符合（具備）的一組能力，且其職能應具備產業共通性」（勞動部，2017），顯示 OCS 就是以核心職能作為基礎發展出來的架構。另一方面，我國「大專校院就業職能診斷平台（University Career and Competency Assessment Network, UCAN）」的職能分成三大類，分別是核心職能、專業職能與管理職能。於其中，專業職能涉及產業職能與企業職能，核心職能則涉及動機職能、行為職能與知識職能。共通職能包含溝通表達、持續學習、人際互動、團隊合作、問題解決、創新、工作責任及紀律、資訊科技應用等八項，而核心職能與專業職能都因職業不同而有差異

（教育部，2021）」。乍看之下似乎 UCAN 的專業職能與核心職能較符合 OCS 的定義，但這部分仍缺乏進一步的比較與驗證。本研究採取 OCS 的觀念，將職能（或是核心職能）基準內涵界定為包括工作描述、基準級別、工作任務、行為指標、工作產出、職能內涵（知識、技能與態度三個向度）等各項目。目前長期照顧專業僅有 UCAN 專業職能給予分類，但並無職能基準內容；而 OCS 則是全無相關職能說明。

（二）督導職能與長照督導職能

國際上針對長照督導職能探討的文獻有限，較相近的是澳洲國家培訓局（Australian National Training Authority [ANTA]）於 1999 年提出的社區服務培訓資格架構，其他不同助人專業中亦有不同討論，以心理諮商領域的資料較多。本研究從心理諮商、衛生專業、社區服務、社工等領域進行討論，以釐清督導職能內涵。Bernard and Goodyear（2014）認為督導模式有三類，第一大類是依據心理治療理論為基礎的督導模式，如心理分析、個人中心、認知行為、系統理論、建構理論等；第二大類為發展取向的督導模式，重視受督導者的問題概念化過程、專業介入技巧及人際互動表現，包含整合性的發展模式、歷程模式等；第三大類則是社會角色模式，重視督導歷程中不同社會角色產生的行為模式及互動，包含區辨模式、系統取向等。Gonsalvez et al.（2014）則是在上述三大類外又增加以職能為基礎的模式，其重點在於職能可明確識別技能、知識和價值觀，並製定學習策略和評估程序，以滿足與實踐一致的參考標準。強調透過階段性的職能養成來建構不同程度的督導職能，諸如不熟練、初學者、高級初學者、有能力、精通、專家／大師等程度。

Falender et al.（2017）進一步指出督導契約中有 14 項基本組成，內容包含跨文化的關注與世界觀，同時提出五構面的學習循環。Liddell, Allan and Goss（2017）透過德爾菲技法，制定了「以同情為焦點治療的職能框架（Compassion-

focused therapy competency framework)」，包含六個關鍵職能領域的 25 項主要職能，有創造安全的能力、核心技能、非階段特定技能、階段特定技能、知識以及對督導的理解和使用等。在衛生專業領域中，Pugh and Hatala（2016）、Pront, Gillham and Schuwirth（2016）均指出，有助於提高臨床督導品質的四個職能領域為合作（to partner）、培育（to nurture）、使能（to enable）與促進意義（to facilitate meaning），前兩個領域（合作和培育）特別強調雙方之間功能關係的重要性，第三個領域（使能）為提供參與醫療保健活動的機會，第四個領域（促進意義）為運用簡單信息的能力，促進臨床推理和理解。在社工領域中，Payne 曾指出在社工文獻中有 17 種社工督導的目標，可根據適用對象將這十七個目標分為三類：為案主的目標、為被督導者的目標和為督導者及管理的目標（周玟琪、葉琇嫻、林萬億譯，1995）。NASW（2013）在督導工作準則中則強調五大面向 22 條準則，有督導中的背景、督導行為、法律和法規議題、倫理議題、科技。Tohidian and Quek（2017）則根據多元文化督導的經驗和要素的描述，建構包含六個核心類別與 17 項意義單元的多元文化督導藍圖。澳洲國家培訓局在社區服務中針對高齡照顧專業的高級資格提出 11 項義務職能（competency）與 10 項選擇職能，身心障礙專業的高級資格提出 9 項義務職能與 19 項選擇職能（ANTA，1999）。針對上述討論，挑選五類較重要的職能研究整理如表 1，並針對各項職能內涵特性大致分成督導工作實施、服務技術運用、關係處理、教育發展、法律或倫理實踐、資訊科技應用等六大類。

表 1：相關研究之職能內涵一覽表

	ANTA (1999)	NASW (2013)	Pugh and Hatala (2016)	Liddell, Allan and Goss (2017)	Falender and Shafranske (2017)
領域	社區服務（長照）	社工領域	衛生專業領域	心理諮商領域	心理諮商領域
督導工作實施	承擔行政工作。 確保照顧職責被提供。 管理組織的財務。	督導中的背景 督導行為	使能，提供參與醫療保健活動的機會。 促進意義，運用簡單信息、臨床推理和理解。	使用督導技術，開發技巧、反思治療關係中的困難。	確定實現培訓目標。 開發與職能相關的評估過程。 督導有效性的持續評估。 關注多元文化身份和世界觀
服務技術運用	協調照顧工作、部門工作、服務和計畫、工作環境。 實施和監控健康安全政策、計劃。 發展服務提供策略。 管理優質案主服務。			創造安全的能力。 核心技能。 非階段性技能。 階段特定技能。 知識和理解。	闡明作為培訓重點的臨床能力。 關注被督導者核心職能的發展。 監測、評估和評價被督導者的表現。 關注和支持自我保健。
關係處理	運用專業的溝通技巧。 實施溝通技巧。 滿足信息要求。 協調部門工作。 開發新網絡。 管理信息系統。		合作，建立關係，促進學習者進入健康專業社區。		溝通和人際關係技巧。 督導關係發展。 釐清體系中的權力差異。 注意影響督導關係的個人因素。
教育發展	領導和發展。		培育，支持受督導者學習。		促進持續學習和專業發展。
法律或倫理實踐	保障權利和需求。	法律和法規議題 倫理議題。			關注顧客關懷、專業法律和道德面向的實踐。
資訊科技應用		科技，包括遠距離督導、風險管理。			

資料來源：研究者整理

國立臺灣師範大學（2018）針對我國職業重建督導專業進行職能調查，6 項主要職能類別包括理論與模式、復健諮商知識、介入技巧與方法、評量與評估、督導關係、督導角色功能、倫理及法律議題，除了「督導關係」較低外，其餘項目包含「倫理及法律議題」、「理論與模式」、「介入技巧與方法」、「評鑑與評量」及「復健諮商知識」都被評定為重要的督導職能（國立臺灣師範大學，2018）。我國並無長照督導職能的官方資料，僅石決等人（2017）曾進行居家服務督導職務勝任感（competence）與督導功能的研究，其中督導職能（capability）包括「熟悉作業流程」、「瞭解法令規範和連結資源網絡」，職務勝任感（competence）包括「問題解決能力」、「自我覺察能力」和「提升專業知能」。然而從本研究的觀點出發，石決等人（2017）的研究結果都可以算是本研究所指「competency」的內涵。

綜合上述，督導職能包含了各項督導功能，同時可操作化為具體實施的行為內涵，這些操作性的督導行為包含服務流程的實施、法律及倫理的實踐掌控、督導關係的拿捏、專業知能的具備與自我覺察，因此長照服務的專業職能需要相對清楚的架構，與可實施的督導對象，也就是目前我國長照服務系統當中屬於管理部門的專業人員。本研究嘗試釐清長照服務系統督導職務的範圍，並進一步透過職能基準內涵初步進行適度定義，包括意義、類別、工作描述等，最終針對長照服務系統的督導職務與職能發展提出建議。

參、研究方法

本研究主要在探討督導職能的內涵，了解專業人員對於督導職能的重視程度，最後呈現督導職能具體實踐方式。為達研究目的，邀請從事長照服務之實務工作者與專家辦理焦點座談，討論長照督導職務與督導職能內涵。

首先參採國內外督導職能相關資料，透過學術論文、相關學術資料庫及各國政府網頁搜尋資料研讀統整。參酌我國各類助人服務模式、督導系統與相關工作資料等條件進行綜合研判，初步提出符合我國長照系統可行之督導職能架構與內涵。其次透過專家座談使督導職能架構與內涵更加嚴謹，參與對象以目前從事長照工作的專兼職督導或主管為主。專家座談以焦點座談訪談法進行經驗、意見的資料蒐集，座談經同意錄音及聽打為逐字稿，再進行分析，最終整理歸納成我國長照專業督導職能架構與內涵。本次研究於 110 年 5 月至 7 月進行，辦理三場次焦點座談，共有 16 人參加，其中純實務工作者為 6 人，實務工作者進修碩博士者 8 人，學者參與實務工作者 2 人。參與人員職務、資歷與工作履歷（依曾任職務先後次序），簡介如表 2。當長照督導職能整理後，邀請所有受訪談者進一步依照各職務對職能重視程度進行評量／評分，並運用各職務之職能的重視程度與分數換算加以討論各項督導職務差異。

表 2：焦點座談參與表

現職／性別	長照 資歷	區域/長照工作履歷（依曾任職務先後次序）	編碼
長照機構執行長／女	15 年	南部/長照機構護理師、督導、 主任 、碩士	A
長照機構主任／女	8 年	南部/機構社工、居服督導、 長照機構主任	C
長照機構 A 個管／女	4 年	南部/A 個管	B
居服機構主任／女	16 年	南部/居服督導、日照主任、 居服主任	D
長照機構主任／男	15 年	南部/長照機構社工、督導、 主任 、碩士	E
長照機構執行長／女	20 年	南部/社工、主任、 長照機構執行長 、碩士	F
長照專家學者／男	9 年	南部/社工、機構主管、 機構外部督導 、博士	G
長照機構執行長／女	25 年	中部/社工、主任、 長照機構執行長 、碩士	H
長照機構主任／女	10 年	中部/社工、督導、 主任	J
長照機構主任／女	12 年	北部/護理師、 主任	K
長照機構主任／女	13 年	北部/護理師、 主任	I
長照機構執行長／男	20 年	中部/社工、督導、 長照機構執行長 、碩士	L
長照機構主管／男	15 年	北部/社工、 課長 、碩士	M
長照機構執行長／女	20 年	中部/社工、督導、 長照機構執行長 、博士	N
長照專家學者／女	23 年	中部/長照機構評鑑委員、長照研究、 負責人 、博士	O
長照機構負責人／女	24 年	中部/治療師、 長照機構負責人 、博士	P

資料來源：研究者製（粗體字表示現職）

肆、研究結果

一、長期照顧服務督導工作內涵

(一) 長照服務系統督導的工作領域

1. 督導職務名稱

除了居家服務督導之外，長照服務系統確實沒有明確的督導工作或職務內容，而整體服務工作確實需要這類在實務工作中提供第一線服務人員相關指導與品質監控的角色。

以目前的長照的系統來看，沒有任何法定位階告訴單位說你必須要去聘任一個 supervisor 來管理 A 個管，至於 B 級單位的部分，我們從居家式、社區式到機構式的部分，你也要服務量夠多，才有可能在居家服務的督導員上面去設主管。至於護理之家這就比較常會聽到就是督導，但是它偏向在護理督導的部分。(L-1)

在護理之家的話，這個主管叫做護理長。那在我們單位的話就是外包的部分，叫經理，然後我們自己內部的對接是組長。(M-1)

是我們第一線工作人員的上一層，就是主管的位階，不管主管的職稱，他就是主管的位置，只是他是一個小單位的小主管還是單位裡面的唯一小主管，是這裡面唯一有能力來做那個第一線技術人員的管理者。(O-1)

在實務上現在只有居督會叫督導，但是其實沒有辦法完全的把主管職務執行很完整，所以有些機構可能就會在居督上面設置督導或者是一個主管。當然有些就是用外聘督導的方式來解決。(K-1)

我覺得居家都不管是哪個督導，我覺得他的扮演的那個角色，他其實就是一個主管的一個角色，因為他事實上他是一個三明治的角色，他其實是在

他不只是對上，然後他對下的時候要去管理這一群的照顧服務員。(H-1)

從目前的長照實務工作內涵來看，長照督導可分成三大領域，第一是居家服務，第二是機構跟日間照顧中心的督導，第三是個案管理的督導。這類第一線服務人員的督導並沒有固定式的職稱，但無論怎麼稱謂，這樣的督導是實質上監督與控管第一線服務人員的管理者。

2.督導職務之需求

一般機構式與日間服務式單位在重視督導功能的前提下會主動設置督導，也就是機構和日間照顧服務都會在足夠專業人力的條件下來設置督導職務的管理工作者，以強化專業服務品質，

針對就是**機構**這樣子。比如說社區單位好了，那**社區單位日照**，你說日照單位要不要有督導，其實像我們的單位，因為我們有兩個以上的專業，那我其實有時候設一個督導。(A-1)

督導這個名字說實在的就是很容易被混淆，護理背景的會比較常去使用督導職位，其他的大概就是主管組長等等。行政管理面是很重要的一塊。有很多溝通協調的功能，在品質上面才會有監督，當然這些包含跟公部門的橫向的聯繫。他們負責的服務內容包括**日間照顧**的，也有**團體家屋**的，也有居家服務的，也有送餐的，我們分的很細。(L-2)

我設定的部分就是把當做是一個主管的職缺的部分來做思考，我們的職稱剛好也叫督導，也就是說比如說我每一個**日照中心**都有會有一個組織的督導人員。(J-1)

到機構做日照，**日照**的督導方式跟居家完全不一樣，那十幾年前我覺得好像我在做督導的時候還好，就是只要能夠理解長輩的需求啊，然後把服務員的那種心情不好，然後讓他願意去，那真是長輩的磨合狀況夠好。(D-1)

長照單位如果是大單位他當然就會有一個總督，可是如果是小單位的話，

他也沒有辦法再用一個人事成本去聘一個督導這個角色。因為現在大多有 A 跟 B 的單位上頭都會只有一個主任，那如果員工數量更大，他可能就是 A 有一個督導，那這個 A 督導去管理 A 跟 B。(I-1)

重視督導在支持服務人員的能力，呈現出督導在專業服務上的專業知能對於掌握長輩具備相當關鍵的影響。個案管理督導則是近年逐漸被重視的領域，但會受限於機構大小與能力，顯示 A 個管服務對於督導的需求逐漸增加，也是長照服務系統當中相當重要的管理需求。

(二) 長照服務督導的主要工作內容

1. 服務相關工作內容

長照服務內容重點在提供長輩優質的服務，因此督導主要職務便是維持服務提供者與服務接受者間的良好服務關係與服務品質。服務內容著重在受督導者的服務流程掌控、行政事務、資源連結與社區實踐工作

我們家的行政主管就是督導的角色，我只能說就是得要全包。所謂全包就是他可能必須就是管理現場的一些相關的專業人員，專業人員有什麼問題的時候提供電話的諮詢，看現場的狀況。(P-1)

業務範圍包括他的**服務的流程**是什麼，另外談到一個**社區實踐**，它稍微大一點，社區實踐，因為可能做這些社區的日照服務，這些居家的這個部分，談到一些啊**資源連結**，怎麼跟社區的這樣的關係的實踐的這個部分。(F-1)

督導其實綜合所有個管，在個案、所有家裡所有的大小事情，不管要轉介社會或是政府給的一些服務內容，甚至有一些社區或是社會資源上連結所需要的東西。(K-2)

2. 管理相關工作內容

對內的管理工作是相當重要的範疇，也就是對內的相人員管理與績效要求。重視組織內部管理的重要職務，包括人事任用的選才、訓練、留任、用人與績

效考核等重要工作。

工作任務最重要的就是要去管理工作團隊的效率、服務品質、控制成本，提升服務安全與提升員工士氣，以達到組織相關的績效目標。(J-2)

工作內容包括監督及查核內部服務提供者之個案服務相關的工作流程執行情形、辦理中心行政相關事務與規劃人員訓練。(P-2)

督導人員所負責的部分可能就包括行政類的業務，一些派工，訓練規劃，然後工作的協調，然後在職涯發展的設定，以及薪資撥發，他的一些可能考績或者考評等等。(M-2)

綜上所述，在長照服務系統當中的督導工作內容有對內與對外兩大範疇，前者是以組織內部對於人員的各種管理業務，對外則是以服務專業為主，強調提供良好服務品質，並達到社區資源有效連結。

二、影響長期照顧服務督導工作之系統

(一) 政府政策系統

政府政策對於長照督導系統的養成具有深遠影響，包括政策規劃、中央與地方政府分工、長照服務規劃等項目。不少受訪者認為政策是相當重要的變數，對於政府現行政策有相當多的質疑與不滿，包括政府不斷修改工作規則，彼此分工不明確導致各類機構在服務上要朝令夕改。

我們最近一直在變滾動式的長照，一直在變，現在連那個心情溫度計都要寫好，可是**中央的系統**，他的當機，系統的混亂帶來下面的無所適從，還有中央對整個單位，幾乎都會有**各自為政**，縣市也是各自為政，他沒有一個 SOP。(C-1)

現階段的政策就要常照裡面的每一個產業說是十八般武藝通通都要會，然

後還要配合政府的政策，然後還有機構的一些現實的考量。(E-1)

政府在長照政策的頻繁滾動式修正、中央與地方政府分工的不明確、欠缺統一且明確的長照流程規劃，影響長照機構決定如何設立督導，與督導工作執行的規劃過程。

(二) 機構系統

機構整體運作在決策系統、服務機制、價值信念、行政工作規劃等部分影響督導工作在服務與運作上的呈現，必須由機構設立更清晰的工作準則來協助專業人員進行專業服務判斷。

A 個管他們的背景不一樣的時候，他們所做出來的決策可能就會不太相同，如果是強調主導的規範的話，其實他可以設立**自己應該有的機制**...。這樣子可以有助於說 A 個管在執行的時候他可以馬上聯想到 A 自己遇到這個狀況的時候他應該怎麼辦？(B-1)

心態跟怎麼樣讓長輩在提供服務的時候有感受到**尊重**，跟服務的那個舒舒服服，對被服務的人**人性關懷**那一塊。(D-2)

有尊嚴的照顧，以人為本，可是如果第一線的工作人員或是督導他沒有重要的**核心價值**的一個堅持的話，你怎麼讓團隊帶出有溫度的照顧。...我覺得**機構的核心理念、價值**真的要非常的清楚，再來我們第一線的成功，讓他們那種助人的熱情是可以持續的。(E-2)

如果你今天是純粹的這個經濟體，就是屬於企業的話，我覺得不管你怎麼走就對，因為他的目標本來就是在賺錢，但是如果你帶有**社會目的**的時候，你怎麼樣讓這個它不會跑掉。(O-2)

整體而言，機構應重視督導在專業服務過程中的人性關懷，與機構核心價值、理念對於督導服務工作的實質影響。尤其是督導在過程中需帶領團隊，執行服務決策，故更應關切機構行政支援與單位服務機制的訂定。

（三）服務過程

機構主管認為服務過程中督導受到服務對象與家屬的影響、機構對督導的服務期待，導致長照督導在壓力與工作表現上的差異。

你要先說服你自己，為什麼要告訴長輩你要使用這個居家服務，他到底是什麼樣一個服務，那你覺得就是一個**便民的服務**，那如果督導一直都覺得長輩就是很囉嗦的，那你怎麼會去把那個這種這種服務給他。（D-3）

在督導的時候**夾在一線或者家屬**中間，我覺得有時候我們真的，對於督導這樣的一個職位，有時候我們對他的**期望太高**的話，其實會造成很多的壓力，或是造成很多的流動率。（E-3）

督導在工作中容易位於夾心的位置，位於一線工作者與家屬之間，面臨家屬要求與一線服務人員的意見的摩擦衝突。在長照系統中有專業人員、家庭照顧者與受服務對象這樣的多重系統互動下，督導面臨高壓環境而造成流動現象。

（四）督導養成

機構對於督導工作普遍抱持是一種長期養成的過程，並且受到個人心態、機構訓練、個人專長、經驗累積等因素影響。督導養成是一個多階段的過程，必須先從個人基本意願與興趣出發，其次是透過臨床服務的經驗累積，熟悉各種問題與解決方法後，才能成長為符合機構期待的督導。

一旦他是有興趣然後也願意的，他其實**成長**也會看得出來。可是不是每個人特質都願意哦！（A-2）

就是**經驗的累積**，因為我覺得要不管是從事第一線或者是 A 個管，在他管理者的角色，你必須一定要先走過第一線的這個過程，你才會知道哪個遇到問題的狀況。（B-2）

我在**訓練**第一批居督的時候是前面半年，一半的時間是到現場去做，有一半時間我教你怎麼**做行政**。...其實包括有一些**基本的知能**是我們變成在訓練的時候很有可能設備，一個養成的東西都會進去。(F-2)

督導的養成除了是管理，還必須去排班、追蹤，監督管理服務品質，然後當他們有發生問題的時候，他必須介入，是溝通協調，還有違紀處理。必須要規劃，跨專業的連接，還有機動性的調度。(H-2)

督導養成過程中面臨個人、機構與服務過程的多層次互動影響，並且須培養服務技術、基本知能、行政工作、抗壓性、管理知能等能力。這些條件又必須透過經驗累積，經歷各種問題解決過程而形成一個督導的綜合性能力現況。

三、長期照顧服務督導職能內容

(一) 服務執行能力

長照服務最重要的職能是提供長輩良好的服務品質，因此重點在監督服務過程，甚至更精確的定義服務品質維持過程中的各種行為指標。

透過督導他就是用這樣子去做**監督**，就是去抽查的這種角色。(A-3)

服務管理面向的職能，就是要求他必須要**確保品質的監測跟管理**，去**確保服務品質**是符合服務對象的需求跟組織標準。(J-3)

其次，是針對服務使用者訂定服務計畫，在過程中提出好的服務規劃，有效執行，最終是要獲得案主及案家的服務品質與滿意。甚至要進一步提升工作效率，使整體服務更為優化與精準。

第一個你要**具備評估能力**...，你要有辦法規劃調度，能夠讓居服員也能夠順暢感覺，而可以滿足那種個案的需求。(C-2)

比如說訂一個目標是要讓老人的那個體能或者是上肢、下肢能夠有什麼樣的恢復，必須就要有一些**作業性的策略規劃**要出來。(N-1)

討論怎樣子去**規劃**，然後**監測**，**個案跟案家**，然後去共同制定相關的**服務目標**。(P-3)

去想怎麼樣簡化工作人員的**流程**，...，**優化工作**。(D-4)

第三，是要連結外部資源，提供長者更好的服務，也就是透過資源連結使服務使用者在社區當中能連結，並且更穩定的社會融合。

以日照或機構來講，你還是需要跟社區很多的這樣的一個團體，那督導這個角色其實是相當重要，當然其他的主管也可以接任這個**資源開發**，可是如何把這樣好的社區的資源帶進來。(E-4)

需要有支援的功能，有緩衝整合的功能，有資源，就是說**資源的整合**或者是連接的功能。(F-3)

本職能主要是針對長照服務業務與服務範圍的監督；對於長照服務個案的評估、處遇及整體服務過程的品質監督；在社區系統接觸中提出問題解決與服務實踐；針對服務對象與機構需求進行相關資源連結。

(二) 法律和倫理實踐能力

普遍實務機構對於法律的重視是有落差的，因此大型機構與小型機構在面對法律問題的處理會不同層級的工作內涵。而在所有法律問題當中，較常遇到的是勞資爭議，因此機構對於自身權益保障相當謹慎，避免誤觸法律。

我告訴他們體系第一線工作人員的都必須要對好，沒有錯，在居督他的一個**法律**上面的養成。(F-4)

比較大的機構，它甚至連一些**法律問題**都有專人處理。...他可能遇到這樣的狀況就必須要把這個事情交出來，只是他應該會有一些**預防**，比如說對於風險管理的部分，他應該有這樣的概念。(M-3)

督導就是**法令規章的敏感度**，像那個勞動基準法、勞動勞動法規，還有衛生法規跟我們的長照法規。（O-3）

我們總會所定下來的一些必須要告知，不然的話會容易造成那個**勞資糾紛**。（N-2）

其次容易忽略的是倫理爭議，尤其是目前長照服務系統當中並沒有專屬的倫理守則，因此各個專業不一訂有相關規定可以遵守，也不一定能實質被重視。

法律的那個部分問題，不過在這裡面大家比較少談到就是所謂**倫理的議題**，倫理的議題比較少，不過我自己在服務現場看到。（G-1）

我們這樣講起來應該我們都有這個概念，可是沒有落為文字的就是倫理，那**長照的倫理**不見得有被強調了。（O-4）

本職能主要是著重在與服務相關的法律規範與議題，及勞動相關法規的了解，並對於服務對象相關的倫理規範與議題更加熟悉。目前各相鄰專業，如社會工作、護理等皆有倫理守則，但長照服務系統並無統一的倫理守則規範或要點。

（三）督導關係處理能力

督導關係最重要的是角色扮演，也需要機構投注心力來培養督導。然而，督導風格與督導權力議題相較於其他專業服務有更大的差異與專業屬性，因此需要管理者花費更多心思去處理並了解，並且落實在管理工作當中。

所以我們上了非常多相關的課程，從最基礎的**同理心溝通技巧**開始，一直到三明治法則。那甚至去瞭解到**團體動力學**過程。我們一直在通才督導跟真正的一個上對下督導角色當中不斷地在做轉換。（J-4）

這裡面還包括了**權力結構跟風格**之間的一些問題，例如說醫護背景的養成，可能比較多是指導性的風格，比較指揮性的風格；比較社工的感覺到是溫暖的風格，那這中間其實會產生很多的**權力結構**跟衝突的來源。（G-2）

我會好好的去思考**關係管理**怎麼樣去深入去把它做更好的加入我的整個管理的模式裡面。(H-3)

由於長照服務系統的專業類型較多元，因此督導關係包含督導技巧、督導關係中衝突來源、督導中的權力議題、督導風格的影響等。這也是未來長照服務專業需進一步再深入探究的範疇。

(四) 專業知識應用能力

長照服務專業知能、老人或障礙相關議題、個案管理及服務協調、評量的解釋及評估的技巧，內容相當多元。其中最重要的是臨床照顧技巧，也凸顯出現行居家服務督導本身不一定具備充足的照顧技巧知能，造成實務工作過程中機構在管理與訓練過程中的重要問題。

那再來就是它的**專業技巧**，是否他的執著和專業技巧。...那他們要跟這些人講的是什麼，**法律，政策評估，資源聯結，整合溝通技巧**哦，**SOP 整合**哦，就是將來就是他們要說我不要說他們是去**監督**，而是去檢測，他們要去做**檢測**。(F-5)

如果在**技術層面**的部分是沒有一定能力的情況之下，剛開始會非常辛苦。

(M-4)

我會把它設定的部分就是**臨床專業度**要夠，你要負責起**專業的處理**包含工作的內容，顧客的申訴，經常性的評估與檢討。(L-3)

我最常詬病的就是我們的居督，那有的像社工系一畢業他就具備當居督的資格，他根本沒能力，實際上只會變成是一個行政人員。沒有**照顧服務知能**，可是卻莫名其妙來當技術性的督導人員，淪為派案而已。(O-5)

除了專業照顧技巧之外，進行有效的個案管理服務亦是相當重要，然而這卻又只有在學校教育過程當中才有可能學習，並不是短期訓練課程能夠完整教授的內容。

個案管理是一個知識，學習的一個部分。然後在我們長照裡面，這裡面是最難也是照顧的知識，就是長照的**政策跟法律的知識**。另外是**個案的評量解釋，評估，還有記錄的書寫**。（G-3）

長照服務專業知能最重要的就是評估與照顧長輩的實務技巧，此外督導還要具備個案管理及服務協調的專業知能、針對各種不同專業評量結果的解釋與判斷，並進一步提出合理判斷的決策技巧。

（五）自我覺察能力

有自我反思的能力，自我情緒調整，使服務過程中面臨的價值或心理衝突能透過自我調整而恢復。若缺乏自我覺察與機構支持，督導很容易陷入困境。尤其面對家屬或服務使用者的情緒時，督導的情緒管理更顯重要。

服務員當下的情緒跟督導大家的控制就很重要的，他要怎麼去**分清楚情緒跟事件**，所以我在想說，在這個即使職能方面，我們除了要會做事以外，這個做人的部分可能也值得再去深究一下。（B-3）

在面對一個個案，甚至是無理的要求，他要怎麼樣在他的居服員跟個案之間取得一個平衡。所以說有的時候你會去**自我察覺**到我個人專業的價值，會因為不同案子有所衝突。（C-3）

情緒的控管也很重要，那他沒發飆，累的時候就還是比較不一樣，我看到沒情緒控管的那個督導往外跑，就是為了你的立場有沒有超越我。（F-6）常常都會有一些負面情緒嘛，所以如果各督導自己的角色，如果常常被**情緒控制**住，它就沒辦法處理事情。（D-5）

服務過程中經常會遇到來自於服務對象、家屬、照顧服務人員、社會工作者的情緒或壓力，甚至也會有自我在服務處境中的情緒平衡問題，因此督導要能透過自我覺察，處理個人的情緒，甚至是內在衝突議題。

（六）溝通媒介能力

溝通本質是相當複雜的議題，若依照溝通對象來分，可以概分為四個層次。第一個層次是帶領所屬員工的對下溝通，扮演好居中正確意見傳遞的任務，並運用技巧來處理一線工作人員的工作管理問題，並善用溝通技巧使團隊達成服務目標。

在我的夥伴裡面，我會跟他講說居督其實是一個小主管，他是在關心陪伴我們的居服員，那他的工作比較順暢，告訴他一些專業的技巧，然後去做一個**溝通協調**，成為一個緩衝器。(F-7)

比如說**主動積極溝通技巧**。(K-3)

處理團隊衝突的技巧。(J-5)

第二個層次是在管理層級之間進行有效的媒介橋樑。

基本上在一個機構也好，一個單位也好，他辦理的就是一個基層員工跟組織聯絡互動的**媒介跟橋樑**。(C-4)

是要跟我們**工作者進行溝通**，對上、對下對員工溝通，對上對他的主管溝通好，就要作為一個溝通的橋樑。(N-3)

要跟**管理階層維持聯繫**的能力。督導是一個承上啟下、非常重要的角色。(J-6)

第三個層次是針對服務對象進行有效的服務溝通。

談到說那個溝通啊，我給它下一個名稱，就說醫療裡面有醫療情境溝通，就給了**長照情境溝通**。有點像劇本腳本，但教材要怎麼編，這個都是問題啊。溝通像我們比如會談會有會談技巧，但會談技巧是不是溝通技巧？(G-4)

主動跟內外顧客保持頻繁的良好的互動，那就是跟外部的連接。(H-4)」

第四個層次是同時在服務過程中處理對外的溝通互動，甚至在對外的過程

不僅僅是溝通而已，還牽涉到談判。

當中需要**傳遞訊息**跟要求的一個相關的溝通角色。現在進行疫苗施打的排程的時候，其實在規劃這個施打的排成排序，跟整個溝通協調是由我們的組長來跟整個照服員的外包公司去做對接的。(M-5)

讓他去做一些協調跟溝通的狀況，包括有一些異常的案件，就是照專他們然後也要同時可能要對到 A 個管，然後跟我們旗下的治療師，就是服務提供者跟個案案家會出現一些爭議或者問題，那我們督導要去做**溝通跟協調**。(P-4)

另外一個就是我覺得是**談判的能力**，我們很多都是講溝通，那我覺得那個不叫談判，我講的談判是跟別的同屬性業務的單位去推磨談判。(O-6)

督導經常是處在各種居中協調的位置，包括一線工作人員與服務對象之間，主管與部屬之間，各種不同意見，不同衝突的處理則變得相當重要。因此適當的溝通技巧與互動媒介能力則相當重要關鍵。此職能整理出四個層次，包含對團隊溝通、扮演管理層級間的媒介、向服務對象進行有效服務溝通、與外部單位的溝通談判。

(七) 問題解決能力

針對服務當下的問題進行發掘、解決，甚至是運用創新能力來解決問題。因此創新是進階的解決問題能力。

很多盲點是看不到的，那你要必須要借就是這個督導者，其實他是在外，他看得很清楚，然後在這個過程當中，他要有能力去做**教育**，跟做**統整**，然後發現**問題**。(A-4)

身為一個督導，協助基層的人員去**疏散這些問題**。(F-8)

創新應該不用特別解釋，然後反正在他的這個位置上面他**怎麼去克服問題**?...，就是強調在於說他不是很死板的 copy，人家告訴他怎麼做，可是

他要有能力去找我去想一下我怎麼樣杜絕這個問題再發生這樣子的**創新能力**。(O-7)

其次，要有適度的危機辨識與危機處理能力，並且在危機處理之外還要能進一步預防。

你要去**識別**，好比疥瘡，那你督導怎麼樣去判斷，包括你對**危機的辨識度**。(F-9)

你在外面是一個那個督導的角色的時候，你對**危機處理**事情剛發生的時候，你自己是獨當一個人在外面的時候，你怎麼第一線去處理這樣的東西？

(H-5)

危機處理能力我們強調的是**預防及處理**。(J-7)

服務過程中面臨各種來自服務對象的疑難雜症，督導必須要能找到合適的資源與策略進行處理，甚至是創新；此外也須提早識別危機問題，敏感於政策與環境變化，提出相對應的危機預防與危機管控策略，使團隊能及早控管危機。

(八) 教育指導能力

督導需提供受督導者在專業知能上的指導、示範，甚至是運用具體有效的方法來指導。再者，教育專業服務知能與技巧，透過培育人才使工作人員能夠晉升成為合格的督導，使專業督導或管理者透過組織系統被培養出來。

什麼東西你都要會，你都要懂，然後你會是一個**指導者**。(D-6)

工作指導，也就是我願意親自示範指導他人正確的工作方法。(H-6)

強化他們專業的知能跟技巧，你要具備這種教育的能力，再來你是必須要**支持**你，得到一個自我的肯定，他們的自信哦，第二個是個案管理所謂的ISP。(C-5)

像**品質的管理**，做好**教育訓練**。...，其實我們是做出很多工作手冊啊，我這邊工作手冊是否評鑑老師在看，還是我們真的每天不斷地做考核給老師看。（E-5）

帶人而不是**管人**，因為我們大部分都是把那個管帶人的工作拉的蠻高的...。就是**識人任人**這樣子，這個是算是可能比較我們一般在講職能管理職能的時候比較少管理。（O-8）

整體服務過程中專業人員須具備各種知能，並且透過服務實踐使服務品質得以維持與提升。督導必須在服務過程中給予服務人員專業的指導、示範，並長期持續的給予支持與教育，使受督導者可以持續進步、提升，甚至被拔擢。

（九）跨專業整合能力

目前實務工作當中，A 個管的服務是最需要跨專業合作，主要是透過不同服務專業共同服務同一位服務使用者，而達成服務目標。

督導的功能性更加強的時候，我覺得是跨專業整合的這個能力是應該要進來，當你有一個個案，就是那個 A 個管就好了，A 個管它其實是在做整個跨專業整合。（H-7）

至於說**跨專業**的部分，如果今天他的角色會是放在 A 個管的主管，他的這個跨專業部分或者日間照顧的主管，就要因為之前照顧他，他在他的場域裡面比較需要跨專業的這個服務導進去這個長照的部分。（N-4）

跨專業整合的第二個層次是資訊整合。

到最後受惠也是我們的服務對象，所以我覺得督導在**資訊**上面的這樣的一個**整合**，對機構來講，對第一線的工作人員是非常重要的。（E-6）

第三個層次是針對內外部的不同專業人員的專業意見、資訊、評估、觀點等進行消化吸收，並給予綜合性的判斷與整理。

他可能還有很多事需要就是說融合不同的專業進來讓他去學習，就說有些

業務他們真的是很業務的，但是我們怎麼樣把那個業務的本質給他之後我們還要把不同專業都整合了。(D-7)

督導們所具備的專業職能真的差異性蠻大，...還有**跨專業的溝通合作能力**。(K-5)

綜上所述，跨專業整合包含服務過程的專業整合、資訊的跨專業整合與內部團隊的跨專業整合，其重點都是在服務與管理過程中針對同一目標所進行的跨專業整合，使整體服務目標能獲得有效結果。

(十) 團隊帶領能力

督導必須要能帶領整個團隊，創造出有意義的專業活動，也就是在整體管理過程中以整體組織為核心，強化團隊整體合作。工作重點是以團隊內的人員帶領為主軸，是管理職能中人力資源功能的充分運用。

團隊合作，他的第一級就是能夠樂意與他人共同合作完成工作任務，第二級就會在設定說我以團隊的利益為為先，然後捨棄自己的主觀意見，那三的話我可以以基金會的工作為榮。那第四呢我樂意主動參加基金會的所有活動。(H-8)

必須要具備**參與並帶領團隊**的能力。為直接服務提供能源，不管是招聘員工的教練角色，那運用各種引導、教導、督導的工具，確保團隊內的工作、能符合組織工作的標準來完成各項的工作。(J-8)

沒有跟行政中心在一起的辦公室，那會把儲備幹部就丟到那邊去擔任，我們就直接給他一個主管職，就是等於管理整個日照，那他要管理的就是整個團隊，他不一定是負責人，但就是屬於**現場負責人**的角色。(N-5)

這樣的團隊帶領可能是服務系統當中的主管訓練機制，或是行政工作中重要的一環。綜合而言，團隊帶領強調人員進用、帶領、留用，達成工作目標的整體過程，重視督導帶領團隊的領導力與管理責任。

（十一）行政及成本管理能力

行政及成本管理能力的第一個重點是在行政業務的執行與完成，可見此類工作內涵甚廣，包含計劃管理、經費控管、總務處理、績效考核等各類行政庶務工作。

行政管理的部分，當然我們會定位在各個專項專案計畫的制定以及執行，或做一些**經費控管核銷**等等的這些作業。(J-9)

因為我們每一個方案、每一個計畫、每一個業務都會有預定的進度等等這些**進度管控**，這個也是基層主管要去負擔的。財產保管、原物料，防疫物資的東西呀，衛生管理，然後計畫撰寫，考核評鑑，這些都是**基層主管**要去做。(L-4)

進階的行政及成本管理能力則是指成本經營管控，即商業經營邏輯。由於現行長照服務有不少商業經營的成分，同時也依賴接案的案量來形成財務收入，故而較其他服務專業更重視財務觀念。

簡單講就是一個盈虧的承擔，所以在這樣的單位當中，因為我們不是一個獨立的公司，可是大家都是獨立的成本單位，那獨立的成本單位就會有盈虧，這個單位如果在**經營損益**上出現狀況的時候，也由主管來去負責。(M-6)

比較常講的就是日照的那個社工沒有翻桌率的概念。就是他沒有那個**商業操作**的能力或這樣的一個邏輯在的時候，相當於他沒有把所謂的成本收入支出的概念轉化到他實際的分派工作上面去。(O-9)

整體而言，行政及成本管理能力的包含平常性的計劃管理、經費控管、總務處理、績效考核等各類行政庶務內容，也包含進階的收支成本管控的財務管理能力。

（十二）資訊應用能力

資訊能力的重要性在於現行服務大量的依賴電腦資訊系統，因此需要督導針對電腦資訊系統有更深入的学习。

現在幾乎每個單位都是用 **app** 或者是**系統**要用，光是這個第一線的督導沒有數位能力，我覺得那是應該要換掉。(O-10)

當公司全部的高階主管都發筆電不給你桌機，當他今天手機裡給你一個新的 **app**，叫你以後通訊都要用這些東西的時候，他沒有辦法去在他養成的過程當中建立這個東西。(M-7)

不少資訊系統是進入職場以後才能學習，仰賴督導在職場中運用各種機會深入學習資訊或科技知能。綜上所述，資訊設備內容相當多元，不僅僅是電腦、手機或筆電，還包括長照機構中的各種輔具、電器等資訊設備。

（十三）行銷能力

現行長照服務仰賴使用者付費或收費機制，也就是基於經營管理的需要，主管若能懂得行銷，對於整體工作不僅有幫助，亦能透過行銷來增加開案量與收益。

如果這個**行銷**的部門做的好的話，它可以改善機構很大的利潤。(I-2)

他的**行銷**是他自己要負責的，就是比如說他們就是會有很多的方式，就是服務人員怎麼樣才能夠**開出案子**？(N-6)

行銷其實就像我剛剛講的，我們不會讓基層的主管去負責這樣的一個工作，因為他在養成進階的過程當中，他在基層主管要升中階主管的時候，他有必要的考核的專案。(L-5)

行銷是相當高階與困難的工作能力，並非一線督導能夠在短期內上手處理的。因此需要機構長時間的栽培教育，並透過績效考核與訓練來形塑。行銷職能指的是建立機構良好形象，增加長照服務案量，使整體專業服務績效是能累積與成長，最終使收入機制增長。

四、PART 模式說明

綜合上述資料整理，現行長照服務督導系統需要的職能包括服務執行能力、法律及倫理實踐能力、督導關係處理能力、專業知識應用能力、自我覺察能力、溝通媒介能力、問題解決能力、教育指導能力、跨專業整合能力、團隊帶領能力、行政及成本管理能力、資訊應用能力、行銷能力等 13 項，其中有較容易養成的職能，也有需長期培養的工作職能，釐清這些職能對於我國長照專業督導的專業服務工作有積極性意義。

進一步將 13 項職能依照概念屬性進行分類，可分為專業服務層面（Professional service）的服務執行、法律及倫理實踐、專業知識應用、問題解決，關係管理層面（Relationship management）的督導關係處理、自我覺察、溝通媒介，團隊運作層面（Team operation）的教育指導、跨專業整合、團隊帶領，行政管理層面（Administrative management）的行政及成本管理、資訊應用、行銷等十三項，簡稱 PART 模式（即四大層面的字首英文組合，如表 3）。

表 3：長照服務系統督導職能初步建構一覽表

領域	職能項目	描述
專業 服務 層面	服務執行能力	針對長照服務業務與服務範圍的監督；對於長照服務個案的評估、處遇及整體服務過程的品質監督；在社區系統接觸中提出問題解決與服務實踐；針對服務對象與機構需求進行相關資源連結。
	法律及倫理實踐能力	與服務相關的法律規範與議題，及勞動相關法規的了解，並對於服務對象相關的倫理規範與議題更加熟悉。
	專業知識應用能力	具備評估與照顧長輩的實務技巧，個案管理及服務協調的專業知能、針對各種不同專業評量結果的解釋與判斷，並進一步提出合理判斷的決策技巧。

表 3：長照服務系統督導職能初步建構一覽表（續）

領域	職能項目	描述
專業服務層面	問題解決能力	面臨各種來自服務對象的疑難雜症，督導必須要能找到合適的資源與策略進行處理，甚至是創新；此外也須提早識別危機問題，敏感於政策與環境變化，提出相對應的危機預防與危機管控策略，使團隊能及早控管危機。
	督導關係能力	處理與受督導者的關係，包括督導技巧、權力議題、督導關係中衝突來源與各種督導風格的影響等。
關係管理層面	自我覺察能力	透過自我覺察，處理個人的情緒，甚至是內在衝突議題。
	溝通媒介能力	溝通協調以促進服務品質，包含對團隊溝通、扮演管理層級間的媒介、向服務對象進行有效服務溝通、與外部單位的溝通談判。
團隊運作層面	教育指導能力	在服務過程中給予服務人員專業的指導、示範，並長期持續的給予支持與教育，使受督導者可以持續進步、提升，甚至被拔擢。
	跨專業整合能力	包含服務過程的專業整合、資訊的跨專業整合與內部團隊的跨專業整合，其重點都是在服務與管理過程中針對同一目標所進行的跨專業整合，使整體服務目標能獲得有效結果。
	團隊帶領能力	強調人員進用、帶領、留用，達成工作目標的整體過程，重視督導帶領團隊的領導力與管理責任。
行政管理層面	行政及成本管理 能力	行政及成本管理包含平常性的計劃管理、經費控管、總務處理、績效考核等各類行政庶務內容，也包含進階的收支成本管控的財務管理能力。
	資訊應用能力	運用各種資訊設備進行服務與管理工作。
	行銷能力	建立機構良好形象，增加長照服務案量，使整體專業服務績效是能累積與成長，最終使收入機制增長。

資料來源：研究者製

伍、研究討論

本研究經分析後瞭解整體長照督導職能確實重要，然而現行實務場域如何應用這些督導職能？這些職能如何培養？又，不同領域的督導職能有哪些差異？以下針對當前長照督導職務內涵、長照督導養成、督導職能模式比較、督導職能應用等主題進行討論。

一、當前長照督導職務與層級之內涵

我國長照服務是跨專業服務系統，專業工作涉及各類包括服務照顧服務員、生活服務員、教保員、訓練員、社會工作人員、評估照護需要之人員及各類醫事人員（劉金山，2013；黃志忠，2016），然而現行長照服務在官方有照顧服務專員，民間有居家服務、社區日間照顧、長照機構與 A 個管等，牽涉到的專業領域包括護理、社會工作、老人服務（長照服務）等，因此長照服務督導的設置又受到政策不穩定與機構本身的現實考量，除了居家服務督導外，其他服務不一定會設立督導這樣的職銜。但透過研究可以了解到，督導職務包括對內的服務流程掌控、行政事務、人員管理，對外有資源連結與社區實踐工作、與公部門溝通協調，對於服務品質的形成與維繫相當重要。

從機構主管角度來看，身為督導肩負帶領團隊的重任，因此管理工作是督導無法迴避的項目。然而根據我國「長期照顧服務人員訓練認證繼續教育及登錄辦法（衛生福利部，2017b）」的附件內容，包括社會工作人員、居家服務人員、醫事人員、照顧管理專員、照顧管理督導等專業的資格訓練課程，在課程要求中對於管理知能並無任何時數上的要求。此外，當前 A 個管的資格乃需具一年以上長照服務相關工作經驗與師級證照，或是兩年以上長照服務相關工作經驗且為相關科系或具備照服員資格（衛生福利部，2019），但對於 A 個管的後續教育訓練，或是 A 個管督導的條件都無相關規範。

督導職務應根據現行專業服務性質與複雜程度進行分級，主要包含兩個層級，初階以居家服務、日間照顧與機構照顧服務現場指導性的督導為主，進階則以 A 個管督導、居家服務負責人或機構和日間服務主任等（即長照服務機構主管／負責人）為主。初階督導的工作以專業服務為核心，團隊帶領與行政管

理為輔；進階督導則是以行政管理、團隊帶領為焦點，專業服務為輔。兩者互相搭配以強化整體專業督導的內涵，並確保專業服務品質的提升。

二、影響長照督導養成之內外部因素

長照服務督導必須經歷長期培養過程，當中能影響督導養成的外部因素包括政策、機構，內部因素則有個人與服務經驗。前者包括政策制度設計、長照服務機制規劃與執行、機構政策與行政工作、機構價值與信念、機構訓練機制；後者包括個人心態、意願、專業領域、服務經驗累積與服務學習過程。這些因素與監察院（2020）所提的長照問題的重要因素有部分謀合，包括政策制度層面、機構層面與服務現況等，而石決、羅惠慈（2017）亦認為督導須提高對現行法令規範和標準作業流程的認知程度。O'Donovan, Clough and Petch（2017）的研究顯示，透過清楚具體的督導計畫與系統性、有經驗的帶領者帶領，對於督導的督導職能、技能可以帶來明顯進步。

督導養成過程中需涵養包括服務技術、基本知能、行政工作、管理知能等能力，這些能力涉及範圍符合 McClelland（1973）、Boyatzis（2008）、謝馥蔓等人（2015）的觀點，職能包括個人的動機、特質、自我意像或社會角色、技術和行為等。因此長照督導在養成過程中確實能涵養具有複雜概念的工作職能。Kleinplatz et al.（2020）強調為評估和臨床實踐創建一個跨理論的工具，對培訓、督導和認證產生影響會有助於整個服務系統的發展。因此我國迫切需要一個具備職能基準的督導準則，使整體服務系統能透過系統性的培訓來強化督導能力，以使服務具備良好品質。

三、各類服務督導職能模式之比較

本研究之長照督導職能 PART 四大層面，雖然非採用行政、教育、支持與調解等四功能（石決等人，2017；劉紫綺等人，2018）進行分類，但已包含督導四大功能。也較石決等人（2017）針對居服督導所提的「熟悉作業流程」、「瞭解法令規範和連結資源網絡」、「問題解決能力」、「自我覺察能力」和「提升專業知能」等相關職能更多元化，也更周詳完整。

此外，與 Payne 所區分的三類督導模式相較，本模式加強了行政管理面向及團隊運作面向的內涵；跟 NASW(2013)強調五大面向 22 條準則相較，NASW 關注督導關係處理與法律倫理實踐層面，本模式關注範圍較全面，不僅在關係管理面向重視督導關係處理，更延伸到專業服務執行、團隊運作、行政管理等面向；跟 Falender et al. (2017) 模式相較，該模式側重在臨床技術與督導關係處理的職能，本模式較強調行政管理面向之內涵，團隊運作的團隊帶領與跨專業整合；與 ANTA (1999) 的內容相較，ANTA 較重視服務過程中的服務計畫與監控，本模式則較重視行政管理面向更重視資訊應用與行銷、關係管理面向的團隊帶領、督導關係處理與自我覺察等職能。

整體而言，PART 模式的職能面向較全面性，也更適合我國長照服務範疇。尤其是跨專業整合、行銷等屬於不同專業能力的合作與學習，是過去各項研究沒有提及之處。這與黃源協等人（2011）針對照顧管理團隊當中照管專員可能因專業背景或專業觀點不同，衍生出「因專業背景而異」的情形有類似結論。顯示長照機構非常關注跨專業整合，也顯示長照機構確實是多專業、跨專業的服務系統，專業機構期待在服務中將各專業統合才能提供有品質的服務。

四、長照督導職能在長照服務領域的應用

PART 模式整合了現行長照實務工作中，居家服務督導、機構與日間服務的督導及個案管理的督導等督導職能，並包含初階與進階兩個層級，初級以居家服務督導（居服督導代稱）、機構與日間服務督導（機構日間督導代稱）的現場指導為主，進階則以 A 個管督導、居家服務負責人／機構或日間服務主任（長照服務主管／負責人代稱）等為主。透過受訪者依照各職務對職能的重視程度進行不同程度評價與分數換算，歸納整理後根據職能對職務的重視程度分成非常重視、相當重視、重視等三個等級，整理如表 4。此外，將各項督導職務的 13 項職能分數換算依照初階與進階兩個層級分別透過雷達圖加以呈現，以突顯出整體長照服務系統督導職務的差異性。

表 4：長照服務系統督導職能在長照領域的應用

領域	職能項目	初階		進階	
		機構日間督導	居服督導	A 個管督導	長照服務主管／負責人
專業服務層面	服務執行	非常重視	非常重視	非常重視	相當重視
	法律及倫理實踐	相當重視	相當重視	相當重視	非常重視
	專業知識應用	非常重視	非常重視	非常重視	相當重視
	問題解決	非常重視	非常重視	非常重視	非常重視
關係管理層面	督導關係處理	相當重視	非常重視	相當重視	相當重視
	自我覺察	相當重視	相當重視	相當重視	非常重視
	溝通媒介	相當重視	非常重視	非常重視	非常重視
團隊運作層面	教育指導	相當重視	相當重視	相當重視	非常重視
	跨專業整合	相當重視	相當重視	非常重視	非常重視
	團隊帶領	相當重視	相當重視	相當重視	非常重視
行政管理層面	行政及成本管理	相當重視	重視	重視	非常重視
	資訊應用	相當重視	非常重視	非常重視	相當重視
	行銷	相當重視	相當重視	相當重視	非常重視

資料來源：研究者製

在初階長照督導職務的職能雷達圖比較中可發現（如圖 1），機構日間督導與居服督導有 9 項職能的重視程度相同，可見兩種職務的類同度確實較高。其中居服督導較強調督導關係處理、溝通媒介與資訊應用；機構日間督導則更強調行政及成本管理。居服督導的職能可能與工作性質需與居服員互動、長照資訊系統使用有關連；而機構日間督導的職能可能與行政工作與財務管理上的需求有關。

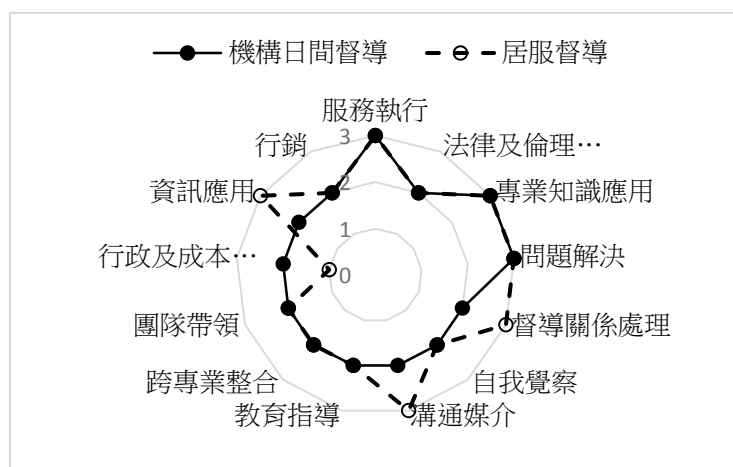


圖 1：初階長照督導職能

資料來源：研究者製

其次，將進階長照督導職能比較（如圖 2），各類服務主管整體在專業服務層面的重視程度相對較低，在團隊管理層面、行政管理層面、關係管理等層面的重視度較高，尤其在團隊帶領、行政及成本管理、行銷、自我覺察、教育指導等職能表現出非常重視；A 個管督導整體在行政管理層面的重視程度相對較低，以專業服務層面、行政管理層面較為突出，並且在專業知識應用、服務執行、資訊應用等顯得非常重視。可發現，各類服務主管確實在職能表現上較為多元化，而 A 個管督導的職能可能與服務執行與監督的工作性質有關。

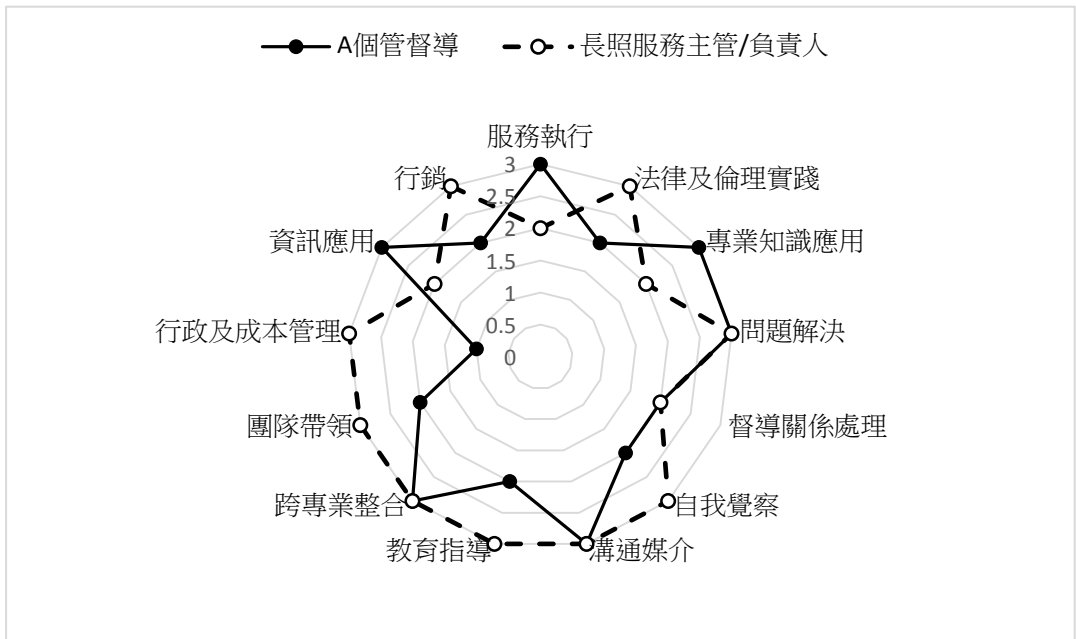


圖 2：進階長照督導職能

資料來源：研究者製

陸、建議與研究限制

本研究認為長照服務督導在目前長照領域當中已經是一個有共識的職務需求，內涵在政府政策中雖然不明確，卻具有複雜的工作系統。主要因素是我國長照服務系統仍在滾動式修正，中央與地方政府仍然有不少分工問題亟待解決，各類長照機構發展程度差異頗大。在督導職能的初步建構下，分別對實務領域、政府提供建議，並說明研究限制與後續研究建議。

一、對實務領域的建議

綜合劉金山（2013）、黃志忠（2016）與本研究結果，可將長照專業服務系統分成服務層級的照顧服務人力與督導層級的初階與進階層級。服務層級（照

顧服務人力) 分為一般照顧服務人力與專業服務人力；初階督導層級包含機構日間服務督導、居服督導；進階督導包含 A 個管督導、長照服務主管／負責人。整理如圖 3。

根據居服工作相關文件（衛生福利部，2017b），可知居服督導內涵與機構和日間服務督導工作有所區別。A 個管職務進用條件（衛生福利部，2019）和初階督導層級類似，工作內容聚焦在長照服務的前端，強調主動性與專業整合，因此 A 個管督導必須具備更高階的能力。而長照服務主管／負責人的晉用資格最為嚴格（衛生福利部，2017c），是整個長照服務的最高階人才。因此，若以人才培訓觀點來看，機構、日間照顧和居家服務服務人力經由養成訓練可成為初階督導，而初階督導亦能透過專業訓練養成，成為管理 A 個管的督導。最後的長照服務主管／負責人則包含了機構、日間服務，與居家服務的高階主管或負責人，是長照服務專業人員的最終職務發展。可綜合歸納為圖 3，概括說明整個長照服務的人力關係與長照專業人力的培養晉升系統。

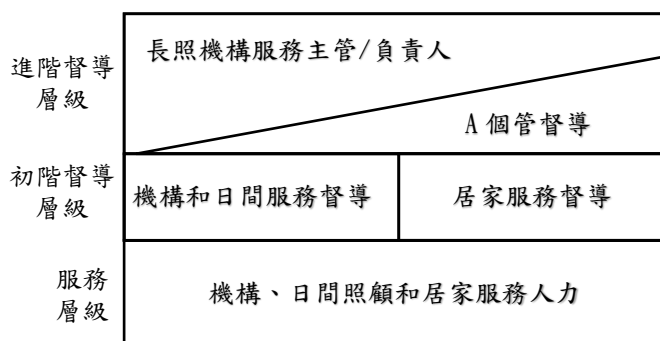


圖 3：長照督導發展圖

長照實務單位在培養專業人才時應參考相對應的職務職能，構築適合機構發展特色的培訓藍圖。亦可藉由本研究結果評量專業服務人力是否具備適當的職務職能，以調整組織整體的人才訓練方向。

二、對政府建議

在現行服務系統設計下，居服督導和機構日間督導的職能類似，但居服督導有相關規範，機構和日間服務督導卻缺乏相關職務名稱與規範；個案管理著重監督服務品質、連結資源，現行制度並無人力發展與督導系統。為提升整體長照服務品質，並發展長照專業人才，我國長照政策應建立各類長照專業督導職務內容與教育訓練制度，以健全整體長照服務人才培育系統。

其次，勞政單位與社政單位應合作發展精確的各種長照督導職能基準，以確保整體長照專業服務系統中各類職務能有明確或系統性的規範。進一步使目前國家在大專院校中的長照教育能有差異化、系統性的發展。當整體服務有不同專業服務及照顧人力、初階與進階的督導職務可供選擇，可使大專院校的職業養成教育更豐富，也能突顯不同教育模式、不同學校的各自特色。

三、研究限制與後續研究建議

本研究儘管從居家服務、社區與機構服務、長照 A 個管等服務內容著手，但欠缺對於政府的照顧服務專員、照顧服務督導，與民間的長照服務據點、失智據點及其他長照服務方案的督導工作資料收集，為最重要的研究限制。此外，不同服務對象，如失智者、衰弱老人、重度失能長者、身心障礙兒童等所需服務之督導職能亦是本文未探究之處，為另一研究限制。後續研究方向建議可從兩個方向處理，一是將本研究成果延伸，透過量化研究來驗證長照服務提供單

位的督導職能應用狀況；二是發展長照督導的明確職能行為指標內涵，發展精確的職能基準。長照督導職能對整體服務或是學校教育都具有相當關鍵的角色，因此仍有賴相關研究持續進行，才能使長照服務專業有長遠的發展。

參考文獻

- 石決、羅惠慈（2017）。〈居家服務督導員職務勝任感與督導功能之研究〉。《長期照護雜誌》，21（3），5-284。（Shih, Yang and Huei-Cih Luo (2017). A Study on Job Competence and Supervisory Functions of Home Care Service Supervisors. *The Journal of Long-Term Care*, 21(3), 5-284.）
- 吳芝儀（2012）。〈大專青年就業力、就業職能與職場職能之內涵探究〉。《當代教育研究》，20（2），1-45。（Wu, Chih-Yi (2012). Analyses and Relevance of Implementing the Teacher License Renewal System in Japan. *Contemporary Educational Research Quarterly*, 20(2), 1-45.）
- 李逸、邱啟潤、蘇卉苾（2017）。〈高齡與非高齡家庭照顧者之照顧現況與需求比較〉。《長期照護雜誌》，21（2），149-164。（Lee, I, Chii-Jun Chiou and Huei-Sin Su (2017). Comparison of Caring Status and Needs between Elderly and Non-elderly Family Caregiver. *The Journal of Long-Term Care*, 21(2), 149-164. DOI：10.6317/LTC.21.149.）
- 周玟琪、葉琇姍、林萬億譯，Malcolm Stuart Payne 著（1995）。《當代社會工作理論：批判的導論》。臺北：五南圖書出版股份有限公司。（Malcolm Stuart Payn (1991). *Modern Social Work Theory: A Critical Introduction*. Taipei: Wu-Nan Culture Enterprise.）
- 林郁舒（2015）。〈專業差異對照顧管理業務執行之影響－北部照管專員觀點之分析〉。《社區發展季刊》，151，256-269。（Lin, Yu-Shu (2015). The Impact of Professional Differences on the Implementation of Care Management Business-An Analysis of the Views of the Northern Care Professionals. *Community Development Quarterly*, 151, 256-269.）

陳昱名（2013）。〈老年失智症病患家庭照顧者之照顧負荷〉。《崇仁學報》，7，1-22。（Chen, Yu-Ming (2013). Caring Burden of Family Caregivers for Dementia Patients. *Journal of Chung Jen College of Nursing, Health Sciences and Management*, 7, 1-22.）

陳惠姿、李光廷（2012）。〈長期照護專業人員核心能力與培育〉。《護理雜誌》，59（6），12-18。（Chen, Huey-Tzy and Kuang-Ting Lee (2012). Developing the Core Competencies of Long-Term Care Professionals. *The Journal of Nursing*, 59(6), 12-18.）

國立臺灣師範大學（2018）。《督導職能與受督者需求探討》。107 年度北基宜花金馬區身心障礙者職業重建服務資源中心計畫－彙管作業服務。臺北：勞動部勞動力發展署北基宜花金馬分署。（National Taiwan Normal University (2018). *Discussion on Supervisory Competency and the Needs of Supervised Persons*. 107 Taipei-Keelung-Yilan-Hualien-Kinmen-Matsu Regiona Vocational Rehabilitation Resource Center Project-Union Management Service. Taipei: Taipei-Keelung-Yilan- Hualien- -Kinmen-Matsu Regional Branch of Workforce Development Agency.）

教育部（2021）。《大專校院就業職能診斷平台》。資料檢索日期：2021.05.10。網址：<https://ucan.moe.edu.tw/commsearch/search.aspx>。（Ministry of Education (2021). *Modern Social Work Theory: A Critical Introduction*. University Career and Competency Assessment Network. Retrieved 10-05-2021 from <https://ucan.moe.edu.tw/commsearch/search.aspx>.）

莫藜藜（2007）。〈張鴻鈞先生（1901～1973）對台灣社會工作發展的貢獻〉。見黃兆強（編），《二十世紀人文大師的風範與思想－中葉》。臺北：學生書局。（Mo, Li-Li (2007). Mr. Zhang Hong-Jun (1901~1973)'s Contribution

to the Development of Social Work in Taiwan. In Huang, Zhao-Qiang (eds.), *The Demeanor and Thought of Humanities Masters in the 20th Century-Middle*. Taipei: Student Bookstore.)

曾秀雲、呂以榮、江瑞月（2019）。〈探討老年家庭照顧圖像：夫妻入住機構的日常生活實踐〉。《台灣老年醫學暨老年學會雜誌》，14（3），138-155。

（Tseng, Hsiu-Yun, Yii-Rong Leu and Jui-Yueh Chiang (2019). Exploring Family Caregiving Images: Daily Life Practice of Elderly Married Couples Relocating to a Residential Care Facility. *Taiwan Geriatrics & Gerontology*, 14(3), 138-155.）

黃志忠（2016）。〈台灣長期照顧政策及照顧服務人力發展之探討〉。論文發表於中國人民大學、中華文化社會福利事業基金會（聯合主辦），《2016年兩岸社會福利研討會》（11月4—7日）。舉辦地點：中國人民大學蘇州校區。（Huang, Chih-Chung (2016). Discussion on Taiwan's Long-term Care Policy and the Development of Care Service Manpower. *Paper presented at the 2016 Cross-Strait Social Welfare Seminar (November, 4-7)*. Renmin University of China Suzhou Campus.）

黃紀華、林金定（2013）。〈家庭外籍看護工照護失能老人面臨之困境與問題初探〉。《臺灣老人保健學刊》，9（1），62-70。（Huang, Chi-Hua and Jin-Ding Lin (2013). An Exploratory Study of the Caring Difficulties and Problems of Foreign Care Workers. *Taiwan Journal of Gerontological Health Research*, 9(1), 62-70.）

勞動部（2017）。《職能基準介紹》。資料檢索日期：2021.08.15。網址：<https://www.wda.gov.tw/cp.aspx?n=587B06AA3B7E815B>。（Ministry of Labor (2021). Occupational Competency Standard (OCS) Introduction.

Retrieved 15-08-2021 from <https://www.wda.gov.tw/cp.aspx?n=587B06AA3B7E815B>.)

黃源協、吳書昀、陳正益(2011)。<〈政府推動長期照顧服務機制之評估研析〉，
《研考雙月刊》，35(3)，56-70。(Hwang, Yuan-Shie, Shu-Yun Wu and
Zheng-Yi Chen (2011). Evaluation and Analysis of the Taiwan Government's
Promotion of Long-term Care Service Mechanism. *Public Governance
Quarterly*, 35(3), 56-70.)

監察院(2020)。<《糾正案文》。資料檢索日期：2021.07.20。網址：
<https://cybsbox.cy.gov.tw/CYBSBoxSSL/edoc/download/38235>。(The Control
Yuan (2020). Corrected text. Retrieved 20-07-2021. from <https://cybsbox.cy.gov.tw/CYBSBoxSSL/edoc/download/38235>.)

衛生福利部(2017a)。<《老人福利服務專業人員資格及訓練辦法》。臺北:衛生
福利部。(Ministry of Health and Welfare (2017a). *Regulations of Qualifications
and Training for Professionals of Senior Citizens' Welfare Service*. Taipei:
Ministry of Health and Welfare.)

衛生福利部(2017b)。<《長期照顧服務人員訓練認證繼續教育及登錄辦法》。
資料檢索日期：2021.05.20。網址：<https://law.moj.gov.tw/LawClass/LawAll.aspx?pcode=L0070045>。(Ministry of Health and Welfare(2017b).
*Regulations of Long-term Care Service Personnel Training, Certification,
Continuing Education and Registration*. Retrieved 20.5.2021 from
<https://law.moj.gov.tw/LawClass/LawAll.aspx?pcode=L0070045>.)

衛生福利部(2017c)。<《長期照顧服務機構設立標準》。資料檢索日期：2021.12.17。
網 址：<https://law.moj.gov.tw/LawClass/LawAll.aspx?pcode=L0070048>
(Ministry of Health and Welfare (2017c). *Long-term Care Service Agencies Set*

Standards. Retrieved 17-12-2021 from <https://law.moj.gov.tw/LawClass/LawAll.aspx?pcode=L0070048>.)

衛生福利部(2019)。*《衛生福利部社區整體照顧服務體系計畫行政作業須知》*。

臺北:衛生福利部。(Ministry of Health and Welfare (2019). *Administrative Instructions for the Overall Community Care Service System Project*. Taipei: Ministry of Health and Welfare.)

劉金山(2013)。*〈從長期照顧政策發展趨勢論人力培育規劃之方向〉*。《社區發展季刊》，142，304-316。(Liou, Chin-Shan (2013). On the Direction of Manpower Cultivation Planning from the Development Tend of Long-term Care Policy. *Community Development Journal Quarterly*, 142, 304-316.)

劉紫綺、朱美珍(2018)。*〈居家照顧服務督導工作充權導向內涵與歷程之探討〉*。《台灣社會工作督導學刊》，創刊號，1-26。(Liou, Tzu-Chi and Mei-Jen Ju (2018). The Study of the Contents and Processes about Empowerment on Home Care Services Supervision. *The Journal of Social Work Supervision in Taiwan*, 1, 1-26.)

戴世玫、林沂儒、呂南青(2018)。*〈社工督導職能培力需求與訓練養成模式之初探：以新北市政府社會局為例〉*。《台灣社會工作督導學刊》，創刊號，57-75。(Tai, Shih-Mei, Yi-Ju Lin and Nan-Ching Lu (2018). A Preliminary Study on Social Work Supervisors' Needs, Capacity, and Training Model: An Example of Social Welfare Department of New Taipei City Government. *The Journal of Social Work Supervision in Taiwan*, 1, 57-75.)

謝馥蔓，何俊傑(2015)。*《企業員工安全衛生核心職能標準建構與訓練課程規劃》*。臺北：勞動部勞動及職業安全衛生研究所。(Hsieh, Fu-Man and Jiune-Jye Ho (2015). *Establishing Core Competence Standards in Safety and*

- Health for Employees and Its Implications on Training Program Design.*
Institute of Labor, Occupational Safety and Health, Ministry of Labor.)
- Australian National Training Authority [ANTA] (1999). *Community Services Training Package (CHC99)-Qualifications Framework*. Australia: Australian Training Products Ltd.
- Bernard, J. M. and R. K. Goodyear (2014). *Fundamentals of Clinical Supervision* (5th ed.). London, England: Pearson.
- Boyatzis, R. E. (2008). Competencies in the 21st century. *Journal of Management Development*, 27(1), 5-12. DOI:10.1108/02621710810840730.
- Chao, W. and Y.-C. Lou (2018). Construction of Core Competencies for Family Therapists in Taiwan. *Journal of Family Therapy*, 40, 265-286.
- Chouhan, V. S. and S. Srivastava (2014). Understanding Competencies and Competency Modeling-A Literature Survey. *IOSR Journal of Business and Management*, 16(1), 14-22.
- Falender, C. A. and E. P. Shafranske (2017). Competency-based Clinical Supervision: Status, Opportunities, Tensions, and the Future. *Australian Psychologist*, 52, 86-93.
- Gonsalvez, C. and F. Calvert (2014). Competency-based Models of Supervision: Principles and Applications, Promises and Challenges. *Australian Psychologist*, 49, 200-208.
- Kadushin, A. (1992). What's Wrong, What's Right with Social Work Supervision?. *The Clinical Supervisor*, 10(1), 3-19.
- Kadushin, A., and D. Harkness (2014). *Supervision in Social Work* (5th). Columbia University Press.

- Kleinplatz, P. J., N. S. Lackey, D. Dzendoletas, L. Pelletier, S. Holzapfel, S. Neeb, and V. Winterton (2020). Introduction to Core Competencies for BESTCO Certified Sex therapists. *The Canadian Journal of Human Sexuality*, 29(2), 139-142.
- Kotkas, T. (2016). From Official Supervision to Self-monitoring: Privatizing Supervision of Private Social Care Services in Finland. *Social Policy and Administration*, 50(5), 599-613.
- Liddell, A. E., S. Allan and K. Goss (2017). Therapist Competencies Necessary for the Delivery of Compassion-focused Therapy: A Delphi Study. *Psychology and Psychotherapy: Theory, Research and Practice*, 90, 156-176.
- McClelland, D. C. (1973). Testing for Competence Rather than for Intelligence. *American Psychologist*, 28, 1-14.
- McPherson, L., M. Frederico and P. McNamara (2016). Safety as a Fifth Dimensioning Supervision: Stories from the Frontline. *Australian Social Work*, 69(1), 67-79.
- National Association of Social Workers [NASW] (2013). *Best Practice Standards in Social Work Supervision*. Washington D.C: Author.
- Northey, W. F. (2011). Competency, Common Ground, and Challenges: Response to the Development of Systemic Therapy Competencies for the UK. *Journal of Family Therapy*, 33, 144-152.
- O'Donovan, A., B. Clough and J. Petch (2017). Is Supervisor Training Effective? A Pilot Investigation of Clinical Supervisor Training Program. *Australian Psychologist*, 52, 149-154. Doi:10.1111/ap.12263.

- Pront, L., D. Gillham and L. W T Schuwirth (2016). Competencies to Enable Learning-Focused Clinical Supervision: A Thematic Analysis of the Literature. *Medical Education in Review*, 50, 485-495.
- Pugh, D. and R. Hatala (2016). Being a Good Supervisor: It's all About the Relationship, *John Wiley and Sons Ltd. Medical Education*, 50, 380-397.
- Richards, M., C. Payne and A. Shepperd (1990). *Staff Supervision in Child Protection Work*. London: National Institute for Social.
- Secemsky, V. O. and C. Ahlman (2003). A Study of Married Couples with Longstanding Relationships Originating in Childhood and Adolescence. *Clinical Implications*, 51-69. Doi.org/10.1300/J398v05n01_03.
- Shulman, L. (2010). *Interactional Supervision* (3rd ed.). Washington, DC: National Association of Social Workers Press.
- Spencer, L. M. and S. M. Spencer (1993). *Competence at Work: Models for Superior Performance*. New York: John Wiley & Sons.
- Tohidian, N. B. and K. M.-T. Quek (2017). Processes that Inform Multicultural Supervision: A Qualitative Meta-Analysis. *Journal of Marital and Family Therapy*, 43(4), 573-590.
- Turner-Daly, B. and G. Jack (2017). Rhetoric vs. Reality in Social Work Supervision: the Experiences of a Group of Child Care Social Workers in England. *Child and Family Social Work*, 22(1), 36-46.
- Vitali, S. (2011). The Acquisition of Professional Social Work Competencies. *Social Work Education*, 30(2), 236-246.

Wong, S.-C. (2020). Competency Definitions, Development and Assessment: A Brief Review, *International Journal of Academic Research in Progressive Education and Development*, 9(3), 95-114.

附錄一 訪談大綱

一、 目的：本研究透過對長期照顧服務的居家式、社區式與機構式專業管理人員及個案管理督導工作進行探討，釐清長照督導的職務內涵，了解長照督導系統的職能內容。

二、 訪談大綱：

（一）請問您認為長照督導是指那些工作角色？應執行的工作描述、工作任務有哪些？

（二）請問您認為長照督導的職能應包含哪些（除了研究參考內容之外）？各類行為指標該如何說明？

（三）請問您認為各長照督導職能、職能內涵應如何定義？