

研究論文

我國社區式長照服務督導之職能建構*

王怡分**

國立臺南護理專科學校老人服務事業科助理教授

李易駿

國立臺南護理專科學校老人服務事業科教授

收稿日期：2023 年 7 月 3 日，接受刊登日期：2023 年 10 月 26 日。

* 本研究感謝國立臺南護理專科學校 111 年度鼓勵教師進行研究補助試辦計畫(計畫編號：11009002) 之經費補助及行政支援，謹致謝忱。

** 通訊作者：yfwang@ntin.edu.tw

中文摘要

本研究旨在探討我國社區式長照服務督導人員的角色定位與職能要求，以提升整體服務品質，為長期照顧服務人才培育提供重要啟示。首先以焦點團體訪談進行資料蒐集，其次進行德懷術問卷調查，以建構社區式照顧服務督導的職能，並使指標達到一致性與完整性。受訪者認為，社區式長照服務督導的角色定位於照顧服務員的直屬主管，以監督服務實施、確保服務品質、連結跨專業服務及管理基層人員等為職務內涵。職責架構可分為督導服務、跨專業協調及部門管理三大層面，共涵蓋七項主要職責、十六項工作任務及三十七項行為指標。本研究建構的督導職能具有完整架構，可提供長照政策發展之依據，以健全長期照顧的人才培育制度。

關鍵字：社區式照顧、長照服務、督導、職能

A Competency Framework for Community-based Long-term Care Supervisors in Taiwan

Yi-Fen WANG

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

Yih-Jiunn LEE

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

Abstract

This study aimed to examine the role definition and required competencies of community-based long-term care service supervisors in Taiwan to enhance service quality and offer valuable insights for workforce development in long-term care. First, focus group interviews were conducted to gather data. Second, Delphi technique-based questionnaire surveys were performed, which helped establish the supervisors' competencies and ensured the consistency and completeness of the indicators.

The interviewees suggested that supervisors should act as direct managers of care attendants, overseeing service delivery, maintaining service quality, facilitating interdisciplinary services, and managing entry-level personnel. The job responsibility framework is categorized into three tiers: supervisory services, interdisciplinary coordination, and department management. These include seven key responsibilities, 16 work tasks, and 37 behavioral indicators.

The comprehensive competency framework developed by this study can inform long-term care policy and improve the talent development system within the sector.

Keywords: Community-based Care, Long-term Care Services, Supervisor, Competencies

壹、前言

我國為應對人口快速老化所衍生的照顧需求，2016 年核定通過《長期照顧十年計畫 2.0》（以下簡稱長照 2.0），係以社區為基礎，提供多元且連續性的服務。期望讓高齡者在社區延續生活，享受獨立性和社會參與，以達在地老化（吳尚琪，2017）。該政策著重社區主義精神，將照顧工作視為整個社群的共同責任，致力於讓高齡者共享晚年生活並遠離孤獨感（張世雄，2018）。在此框架下，社區式服務彌合了居家與機構照顧之間的差距，不僅具有去機構化的特點，也利用非正式照顧資源，如鄰里親友的支持，滿足被照顧者的心理需求。亦有助於減少對公共資源的依賴，使被照顧者享有更多選擇權，獲得更具尊嚴的照顧（莊俐昕、黃源協，2021）。這種策略實現以人為本的照顧模式，滿足高齡者的多元需求，更提升生活品質。

儘管社區式長照服務成功實踐在地老化政策，發展出日間照顧、家庭托顧、團體家屋及小規模多機能等多元服務模式，但在專業人力的角色定位和人才培育方面仍有諸多挑戰。首先，社區式照顧以受過照顧服務員職前訓練課程或具有單一級證照者為主要服務者，並依服務單位的規模配置護理師或社工，以勝任監督與協調之責（Ben-Harush, Ayalon and Shinan-Altman, 2020；Guo et al., 2023）；部分小型機構會由中高階主管代替該人力。從實務層面看，社區式長照機構雖聘用照顧服務員提供基礎服務，卻由不同職稱的管理者監督服務品質，使管理職責不夠清晰（Usita, Hall and Davis, 2004；戴玉慈、張媚、呂寶靜、吳淑瓊，2004）。其次，長照領域中的「督導」概念，傾向於具有從業的相關證照，更勝於專業學科或職位；意即該人員需具備督導職級的專業能力水準（李易駿，2022）。從法制層面看，《老人福利服務專業人員資格及訓練辦法》僅

將居家服務督導員列為正式職務，使工作內容趨於一致，專業能力的定位也較為明確。但機構式和社區式的長照服務卻沒有特別規範督導者的角色，使實務現場雖有專業人員承擔督導的實質作用與責任，卻因職稱的多元化未對該職責有更具體的認列，更遑論進一步建構專業能力，容易影響整體服務品質及被照顧者權益。

國內長照服務人力的育成機制受內政部、勞動部及教育部三大主管機關的影響。其中，勞動部勞動力發展署所制定的職能基準，明確規範產業人才的能力規格，能為學校端與實務端提供教育或選才的指引（勞動部，2016a）。然而，目前與長照服務相關的職能只有「居家照顧服務員 3 級職能基準」及「居家照顧服務員 4 級職能基準」兩種（勞動部，2016b、2016c），顯示不論是機構住宿式、居家式或社區式，皆欠缺「督導職級」的職能基準。惟居家服務督導職能已在發展中¹，且社區式長照服務因多樣化的形式與服務規模，其品質管理具高度複雜性，凸顯出建構社區式長照服務督導職能的迫切性，以完善長照督導的職能拼圖。故本研究的具體目的包括：（一）探討社區式照顧服務督導的角色與定位；（二）分析社區式照顧服務督導的職責架構；（三）建構社區式照顧服務督導的職能內涵。

貳、文獻探討

本研究聚焦於建構我國社區式照顧服務督導之職能，因此，相關文獻從我國社區式照顧服務、職能概念及相關研究進行探討。茲分述如下。

¹ 本研究為整合型研究之一，與國立臺南護理專科學校的教師執行校內研究，同時發展機構住宿式、居家式及社區式的督導職能。

一、社區式照顧服務與人力配置

在地老化被世界各國視為老人照顧政策的核心原則，受到普遍重視。各國政府無論國家體制差異，都以資源配置、服務供應、組織管理及財務支援等策略，全力支持社區照顧體系的建立，以期在地服務能夠滿足當地居民的需求，最大程度地延長他們在社區的居住時間（吳淑瓊、莊坤洋，2001）。我國也與國際接軌，積極制定長期照顧計畫與相關措施。自2015年通過《長期照顧服務法》，我國的長期照顧服務體系便有了法源依據。其中，第九條規定社區式長照服務需在社區設置適當場所和設施，提供日間照顧、家庭托顧、臨時住宿、團體家屋、小規模多機能及其他整合性等服務，但不包括機構住宿式服務。第十一條進一步詳述社區式長照服務的項目，涵蓋身體照顧服務、日常生活照顧服務、臨時住宿服務、餐飲及營養服務、輔具服務、心理支持服務、醫事照護服務、交通接送服務、社會參與服務、預防引發其他失能或加重失能之服務，以及其他由中央主管機關認定以社區為導向所提供與長照有關之服務。自此以後，社區式照顧便逐漸發展出多元化的服務模式，包括日間照顧、家庭托顧、團體家屋、小規模多機能等，其服務內容與人力配置整理於下表²。

² 表1所述服務內容乃根據《長期照顧服務法施行細則》所提供的資料整理而得；人力配置則是參考自《長期照顧服務機構設立標準》相關規定。

表 1：社區式照顧服務內容與人力配置彙整

項目	服務內容	照顧服務員配置	其他人力配置
日間照顧	提供長期照顧服務對象於日間往返社區式長照機構，接受身體與日常生活照顧及其他多元服務。	<ul style="list-style-type: none"> • 服務失能者：每照顧 10 人應置照服員 1 人。 • 服務失智者：每照顧 6 人應置照服員 1 人。 • 混合型服務：每照顧 8 人應置照服員 1 人。 • 服務未滿 45 歲之失能且領有身心障礙證明者：照服員與身心障礙者比例不得低於 1:20。 • 小規模多機能服務中心如有提供臨時住宿，夜間應置 1 人。 	<ul style="list-style-type: none"> • 每服務 30 人應置護理師（或護士）或社會工作人員 1 名。 • 業務負責人員具社會工作人員或護理師（或護士）資格者，得與各該人力合併計算。 • 得視業務需要置行政人員、醫事人員或其他工作人員。
小規模多機能	配合長照服務對象之需求，提供日間照顧、臨時住宿，或到宅提供身體與日常生活照顧、家事服務及其他多元之服務。	<ul style="list-style-type: none"> • 每一單元，每照顧 3 人應置照服員 1 人。 • 照服員總數與住民人數比例，於日間不得低於 1:6，於夜間不得低於 1:10。 	<ul style="list-style-type: none"> • 應置護理師（或護士）或社會工作人員 1 人。 • 業務負責人員具社會工作人員或護理師（或護士）資格者，得合併該人力。 • 得視業務需要置行政人員、醫事人員或其他工作人員。
團體家屋	在社區中提供具行動力之失智症者家庭化及個別化之服務。	<ul style="list-style-type: none"> • 應置家庭托顧服務人員 1 人，並有替代照顧措施。 	<ul style="list-style-type: none"> • 業務負責人員具有家庭托顧服務人員資格者，得以該人力合併計算。
家庭托顧	提供服務對象於往返家庭托顧服務人員住所，接受身體及日常生活照顧服務。		

資料來源：研究者整理。

截至2022年底，全國共計有1,187所社區式長照機構，包括738所日間照顧中心、290所家庭托顧單位、29所團體家屋及130所小規模多機能服務中心（衛生福利部，2023）。隨著我國長照政策的持續創新與調整，這些服務單位已成為落實在地老化願景的重要支柱，為高齡者提供多元化及個性化的照顧選擇。但從上表可見，在現行的社區照顧服務標準中，四種服務模式的第一線服務提

供者均為照顧服務員，但其他人力則無統一規範，舉凡護理師或社工皆可依其需求和服務人數自行配置，以完善督導現場及管理基層人員之責。然而，為確保服務對象能獲得良好的服務品質，仍需要對該職級的专业人員有明確定位，讓不同類型與規模的社區服務單位作為參考依據。

二、主要國家的社區服務職能

職能(competency)觀點對於提升個人工作表現和組織效能具有重要意義。尤其鑒於長照服務內涵的多樣性與複雜性，以及需針對每位高齡者給予不同程度和需要的服務，專業人員的職能和能力對服務品質有直接的影響(李德純、徐明仿、王怡分，2022)。主要國家分別發展出具有特色的職業分類和標準³。美國透過職業資訊網(Occupation Information Network, O*NET)強調個人績效與生涯的連貫性；每項職業均有數個職責及對應的任務，據以發展出績效、知識、技能和個人特質，以及所應具備的教育或經驗程度(United States Department of Labor, 2012)。澳洲則是有效將職能標準、訓練課程、評估指引及資歷證明整合為連貫體系(Australian Qualifications Framework Council [AQFC], 2013)，以確保教育、訓練和就業之間達到無縫接軌的一致性。

我國勞動部勞動力發展署制定職能基準指引(Occupational Competency Standard, OCS)，旨在作為產業人才的能力規格。根據該指引，職能被定義為「特定職業或專業工作所需具備的能力組合，並具備產業共通性」(勞動部，

³ 有些讀者或許會提出是否應將英國與日本納入討論，因為社區照顧的概念起源於英國，而長照服務則來自於日本。然而，值得注意的是，我國的社區照顧理念受英國影響，但服務輸送系統和服務專業人員的發展卻與英國有所不同。日本的長照服務模式、專業人才培育與分級制度值得我國借鏡，但已有許多相關研究可供參考，包括徐明仿(2021)、徐明仿與李德純(2021)、鄭鈞元(2022)等。因此，本文未將此兩個國家納入討論範圍。

2016a），內容包括主要職責、工作任務、行為指標、工作產出、知識、技能及態度等，以期縮短學、訓、用之間的落差。因此，勞動部進一步推動職能與應用發展評台（Integrated Competency and Application Platform, iCAP），使職能的制定過程和內容更加周延，不僅與國家考照制度相結合，也能應用於實務工作與教學現場（謝馥蔓，2017）。此發展有助於訂定工作項目、績效考核內容，並明確瞭解員工的職能落差項目與水準，據以規劃和實施相對應的內、外部訓練課程，提升專業能力。

比較三個國家在社區式長照服務的資格（見表 2）。對於一般且基礎性的照顧服務，我國由受過職前訓練或具有單一級證照的照顧服務員提供服務，目前已發展的居家照顧服務 3 級和 4 級職能基準雖有相關，卻也不完全適用，其要求專業人員在一般或少許監督的情況下執行並完成任務。美國透過家庭健康助理（Home Health Aides）及個人護理助理（Personal Care Aides）提供基礎服務，依服務對象的健康狀況、環境與需求提供照顧計畫，以保障被照顧者能享受高品質的生活（O*NET, 2023）。該職務的學習準備度介於 Level 4 至 5，需具備高中文憑，且透過 3 個月至 1 年的職前準備與訓練獲取相關知能。澳洲則在社區服務訓練套件（CHC-Community Services）中指出，具有社區服務 2 級、3 級及個人支持服務 3 級等資格者，得在居家或社區環境中為個人或團體提供服務，但需由其主管給予直接或間接的督導（Training.gov.au, 2023）。

表 2：臺灣、美國與澳洲的社區服務人員之職能資格比較

	臺灣	美國	澳洲
一般服務人員	<ul style="list-style-type: none"> • 居家照顧服務(3級職能基準) 在一般監督下完成工作，需要一定程度的專業知識與技術及少許的判斷能力。 • 居家照顧服務(4級職能基準) 在少許監督下，獨立執行涉及規劃設計且需要熟練技巧的工作。需要相當的專業知識與技術，及作判斷及決定的能力。 	<ul style="list-style-type: none"> • 個人護理助理 (Level 4-5) 根據被照顧者需要，提供護理和日常支持活動。工作環境包括家中、工作地點、社區外或非住宅等。 • 家庭健康助理 (Level 4-5) 監測被照顧者的健康，為日常醫療保健或日常生活提供幫助。工作是在護理人員的指導下進行的。 	<ul style="list-style-type: none"> • 社區服務(2級證書) 提供第一接觸點，幫助個人滿足其即時需求。在直接、定期的監督下進行。 • 社區服務(3級證書) 在社區中為個人提供日常支持，透過他人指導和監督而進行。 • 個人支持服務(3級證書) 為個人或團體提供服務與支持，在既定範圍內獨立承擔有限的責任。
進階督導人員	<ul style="list-style-type: none"> • 居家服務督導 《老人福利服務專業人員資格及訓練辦法》雖將該職位納為正式職稱，但尚無該職級的職能基準。 	<ul style="list-style-type: none"> • 個人服務人員一線主管 (Level 6) 監督和協調服務人員，透過協調、監督、管理或培訓他人以實現目標。 • 社會或公共服務助理 (Level 7) 協助提供者對客戶提供社區服務，涉及協調、監督、管理或培訓他人。 	<ul style="list-style-type: none"> • 社區服務(4級證書) 在社區或居住環境按個性化計劃提供服務。需要對工作進行斟酌和判斷，並對成果負責。 • 老齡化服務(4級證書) 無論在機構、家庭或社區中，工作者展現領導力，並透過審查服務計畫確保服務品質。

資料來源：研究者整理

若進一步探究基礎服務人員的督導者，我國在《老人福利服務專業人員資格及訓練辦法》將居家服務督導員列為正式職稱，且負責居家照顧服務員的聘任、安排與管理，以及監測服務品質，但尚未發展出相對應的職能標準。美國對於社區服務工作的協調、監督或培訓他人等任務，發展出個人服務人員一線主管（First-Line Supervisors of Personal Service Workers）、社會或公共服務助理

(Social and Human Service Assistants) 等兩項標準，其能力、知識、技巧和工作活動，皆合適於應對督導人員的職務內涵；該專業人員需具備副學士或學士文憑，並累積 1 至 4 年的實務經驗（O*NET，2023）。澳洲則對社區照顧服務有更系統性的規劃，其以社區服務 4 級和老齡化服務 4 級等證照資格規範督導人員，必需具備領導力和判斷力，並透過服務計畫之審查與監督達到照顧目標（Training.gov.au，2023）。

針對上表中具督導資格的職務進行職能分析(見表3)，不論是美國或澳洲，該職位係屬現場服務提供者的直屬主管，雖然不需要直接提供服務，卻需要瞭解且熟稔第一線服務人員所應具備的工作知能，包括：制定照顧服務計畫、促進被照顧者權益、確保服務符合安全規範、法律與道德等，方能監督服務的實施，並對不足之處給予指導。其次，該職位著重溝通協調的能力，對內需與被照顧者、第一線服務人員或上級主管協力合作，對外則連結家屬、跨專業人員和社區資源等，以拓展服務網絡，建立轉介與支持系統。再者，督導職級的專業人員也需對基層人員進行有效運用，包括人力的招募、聘用與訓練等，以及安排行政庶務，以有效管理服務現場，促進服務品質。

表 3：美國與澳洲的社區服務督導人員之職能內涵彙整

	職稱	職能內涵
美國	個人服務人員一線主管	分派工作與監督品質、觀察及評估工作表現、培訓基層人員、客訴事件處理、招募與聘用員工、環境與設備檢查、瞭解營運狀況、基層人員績效考核、評估服務成效、行政庶務管理。
	社會或公共服務助理	評估服務對象需求、制定與實施服務計畫、與家屬建立關係、協調或轉介服務、服務紀錄檢核與管理、向上級主管會報。
	社區服務 4 級	評估需求、促進顧客權益、遵循安全規範、遵守法律與道德、溝通以建立關係、與他人合作、拓展合作網絡。
澳洲	老齡化服務 4 級	規劃與提供個人服務、促進顧客權益、提升長輩能力、對高風險長者進行干預、對失智長者提供支持、提供安寧療護、鼓勵健康和獨立生活、遵循安全規範、遵守法律與道德、協調服務、與他人合作、照顧者的家庭支持、建立合作關係。

資料來源：研究者整理

三、社區照顧服務督導職能之相關研究

督導 (supervisor) 在照顧機構中扮演維護照顧品質和協助機構營運的關鍵角色，負責監督照顧服務員的照顧品質，同時對機構的營運提供必要協助。隨著社會福利政策的變動，社會大眾對服務的監督和關注日趨增強，使督導職位的重要性逐漸凸顯 (Kadushin and Harkness, 2014)。然而，在我國現行的長期照顧服務系統中，僅居家照顧將督導設立為正式職位，社區式與機構式服務模式則無明確規範，各組織單位可依人力結構自行決定。劉金山 (2013) 及黃志忠 (2016) 研究指出，長期照顧服務人力可分為照顧管理人力與照顧服務人力兩類。前者包括照顧服務管理專員和督導，後者則涵蓋照顧服務員、護理人員、社工人員及醫事人員等。為促進照顧品質及機構營運的持續改善，明確規範督導職級，並將其整合至各類型照顧服務模式的核心組織結構中，將有利於提升整體服務量能。

目前探討社區照顧服務督導職能的文獻相當有限，多數集中於社工督導或居家服務督導領域。國外學者認為，督導具有行政、教育和支持三項主要功能 (National Association of Social Workers [NASW], 2013; Simon, Cruise, Huber, Swerdlik and Newman, 2014)。

Shulman (2010) 進一步提出調解或仲裁作為第四項功能。並強調管理在督導工作中具有關鍵地位 (Kadushin and Harkness, 2014; Turner-Daly and Jack, 2017)。特別是在實務操作中，督導需承擔服務方案與內容執行的重要職責，同時管理服務提供者的考核與績效，具有相對的權威地位。此外，督導還需具備自我監控能力 (Wimpenny, Forsyth, Jones, Evans and Colley, 2006) 對安全的重視 (NASW, 2013; McPherson, Headrick and Moss, 2016)，可視為督導的第五項功能。反觀國內相關研究，石決與羅會慈 (2017) 將居家服務督導的功能

分為行政、教育、支持和調節等四大類，其中督導的職能行為包括熟悉作業流程、了解法令規範和連結資源網絡。陳南松與潘忠煜（2010）提及一般護理之家的督導評量工具，則包含行政管理、住民安全、服務內容、整體環境和特殊表現等五個方面。與本研究主題較為相關的為姚奮志（2021）分析長期照顧督導的職務內涵，並提出PART模式，涵蓋專業服務、關係管理、團隊運作和行政管理等四大層面，以及服務執行、法律及倫理實踐、專業知識應用、問題解決、督導關係處理、自我覺察、溝通媒介、教育指導、跨專業整合、團隊帶領、行政及成本管理、資訊應用、行銷等十三項職能項目；並指出督導職務應根據專業服務性質和複雜程度進行分級。然而，從目前日照中心的管理狀況來看，雖然管理階層主要由經理人或主任組成，但很多機構都僅止於形式上的督導，因欠缺督導人員的專業內涵，顯少達到專業上的實踐（陳燕禎，2020）。因此，從社區照顧服務職能的相關研究可看出督導職級的重要性，然而，其專業內涵和訓練課程仍有待進一步探究。

綜上所述，本研究旨在探討社區照顧服務中督導人員的角色、內涵及建構職能指標。由於長期照顧服務對象與服務規模的多樣性，致使專業人員的職能對服務品質具顯著影響。然而，目前我國的職能基準尚未涉及督導層級，迫切需要進行相關研究與發展。本研究參考美國及澳洲成熟的職能標準體系及國內外相關研究，以建構社區式照顧服務督導的職能內涵，為我國長照領域建立具指引性的職能基準，提升長期照顧服務的績效和創造服務價值。

參、研究設計與實施

職能分析在於瞭解與評估工作職位的核心職責、技能要求、知識內涵及相關能力（Cascio and Aguinis，2010；Aguinis，2013），對於制定招聘策略、培

訓計畫、績效評估標準及職業發展途徑具有重要意義。常用的方法有訪談、調查、集會及其他等四大類及14種方法（Gonczi, Hager and Oliver，1990；Arthur, Bennett, Edens and Bell，2003），研究者可依其目的選擇較為適宜的方法。

一、研究方法

本研究先以焦點團體訪談（focused interview）進行職能架構的初步建構，接著，利用德懷術（delphi method）進行三回合問卷調查，以促使指標達到一致性與完整性。

（一）焦點團體訪談

焦點團體訪談旨在探討我國社區式照顧服務督導的角色和能力要求。是一種常見的質性研究方法，透過引導一群具有特定相關經驗的參與者展開討論，收集豐富且多元的意見（Krueger and Casey，2015）。該法具有高度互動性，有助於促進參與者間的對話及更深層次的思考（Liamputtong，2011）。研究者邀請不同背景和經驗的社區長照機構管理者、督導人員及部門主管，透過開放性問題引導其分享對督導職級的角色定位、能力及行為的看法。並於訪談結束後對所收集到的資料進行整理分析（Flick，2018），以建構適用於我國社區式照顧服務督導職能框架。

（二）德懷術調查

德懷術調查法是一種獲取專家共識的策略，透過多回合問卷調查收集專家意見，以達到一致性共識。其具有獨立判斷、集思廣益和打破時空限制等優勢，對於指標建構具有高度價值（Skulmoski, Hartman and Krahn，2007）。執行步驟包括：（1）專家選擇：先從相關領域選取有豐富經驗和專業知識的專家，確保多元化觀點的呈現；（2）問卷設計：根據研究目的和議題，設計問卷以收集專

家意見和建議；（3）三回合問卷調查：通過三回合的問卷調查，研究者蒐集專家意見，並對每一次的結果和反饋進行分析。專家在每回合問卷中可依據其他專家的意見重新修正與評估；（4）達成共識：當專家們的意見達到一致性時，研究者即終止問卷調查；（5）結果呈現：研究者根據專家共識撰寫結果，以供學術期刊文章中進行討論和應用（Turoff and Linstone，2002；Vernon，2009；Alarabiat and Ramos，2019）。

二、研究對象

本研究先採用立意取樣（purposive sampling）方式選擇合適的實務工作者，以獲得最大資料蒐集之效果。選取條件包括：受訪者必需在社區式長照機構擔任執行長、主任或督導等管理層職位，並具有至少一年以上的管理經驗。在2022年的9月至10月期間，研究者主動與潛在受訪者取得聯繫，詳細說明研究目的，並獲得每位受訪者的同意與簽署同意書。最終，在本研究設定的條件中，考量機構類型與地區的代表性，並於聯繫後具參與意願者共有13位，基本資料如下表4。

表 4：焦點團體訪談對象基本資料表

序號	機構類型	職稱	地區	服務年資
A1	日間照顧	業務負責人	高雄	2
A2	日間照顧	主任	屏東	3
A3	日間照顧	業務主任	彰化	4
A4	日間照顧	機構長	台東	2
A5	日間照顧	社工	澎湖	1
A6	日間照顧	處長	新竹	1
A7	家庭托顧	專案督導	台南	5
A8	團體家屋	執行長	南投	11
A9	複合式（日照／團屋）	督導	嘉義	6
A10	複合式（日照／小規模）	主任	台南	6
A11	複合式（日照／小規模）	組長	高雄	3
A12	複合式（日照／小規模）	主任	宜蘭	2
A13	複合式（日照／小規模）	主任	雲林	6

其次，本研究以立意取樣與滾雪球抽樣（snowball sampling）選取德懷術專家，其條件必需符合：在社區式長期照顧機構擔任執行長、主任或督導等管理職位至少兩年；或者需在國內長期照顧相關學術領域任職。研究者於2022年的10月至11月期間，主動聯繫潛在受訪者說明研究目的，並獲得每位受訪者的同意，最後，共有8名符合條件的專家進行德懷術問卷調查，基本資料如下表5。

表 5：德懷術專家基本資料表

代號	任職單位	職稱	服務年資
B1	日間照顧	業務負責人	2
B2	日間照顧	機構長	2
B3	團體家屋	執行長	11
B4	複合式（日照／團屋）	執行長	22
B5	複合式（日照／小規模）	主任	4
B6	老人服務事業管理系	副教授	30
B7	高齡健康照護系	助理教授	7
B8	長期照護研究所	助理教授	7.5

惟本研究在選取研究對象時，優先考慮資料蒐集最大化之原則，致使受訪者的任職單位可能因便利性、地理區域或機構數量的差異而難以均勻選擇，此為本研究之限制。

三、研究工具與流程

研究初期先進行兩場焦點團體訪談，每場約120分鐘，以開放且彈性化方式進行提問，讓受訪者在自然情境下陳述經驗（Hennink，2014）。訪談題目包括：

（1）社區照顧服務督導在服務場域的角色及定位為何？（2）社區照顧服務督導的工作內容應涵蓋哪些項目？（3）社區照顧服務督導應具備的重要工作能力為何？（4）社區照顧服務督導職能中的主要職責應該有哪些？訪談結束後即將錄音檔轉謄為逐字稿，以檢視與比對資料完整性。為保護研究參與者的隱私，每位受訪者均以代號表示，第一碼為受訪序號，第二碼為服務年資。

德懷術調查則採用問卷作為研究工具，研究者以文獻探討及焦點團體訪談完成指標雛形後，即進行三回合問卷調查，直至達一致性共識。第一回合調查的目的在蒐集、彙整、分析專家建議，作為第二回合問卷的基礎，內容涵蓋問卷簡介、填答說明、指標架構和指標內涵。第二回合主要根據第一回合結果進行修正、綜合所有建議，將重複或相似內容合併或刪除；第二回合問卷中，提供修正前後的對照表，讓專家瞭解問卷修改後的結果，並將第一回合的統計數據提供各專家為參考依據。在回收第二回合問卷後，再彙整和分析專家建議，據以發展第三回合德懷術問卷調查。同樣地，研究者提供修正前後的對照表，讓德懷術專家在填答時作為參考。三個回合的問卷回收率皆達100%。

四、資料分析與標準

焦點團體訪談資料採持續比較法（constant comparative method）進行分析。該法強調在同一文本與不同文本之間進行資料比較與反思，以獲得有意義的結果（Glaser and Strauss, 1999；Harding, 2013）。步驟包括：（1）反思受訪者在訪談中的話語，嘗試融入經驗；（2）閱讀訪談文字稿並檢視每句話或段落，以獲得整體理解；（3）確認與摘錄重要意義，對文本與關鍵概念進行反覆思考；（4）整合不同文本中相似的描述，形成若干主題與次主題；（5）在意義單元、次主題與主題之間，進行再次思考及修正（Miles, Huberman and Saldana, 2013）。最後，與研究參與者、研究團隊共同討論，以釐清概念並達成共識，提高質性研究的可信度。

德懷術調查資料則根據專家學者對各指標的適切性和一致性進行分析，同時參考專家建議、問卷所得數據進行指標修正。評定指標的標準為：平均數須在4以上、標準差小於1及四分位差在0.6之下（Turoff and Linstone, 2002；Keeney, Hasson and McKenna, 2011）。若其中有一點不符合者，則會參酌德懷術專家學者所給予的意見決定是否刪除。此外，利用各題項的第一和第三的四分位數（Q1、Q3）評定其重要程度，「Q1= 5、Q3= 5」即非常重要、「Q1≥ 4、Q3= 5」為很重要、「Q1= 4、Q3≥ 4」為重要；而未符合上述條件的指標則評定為普通。基此，研究者能夠確保所選擇的指標更具代表性和有效性，提高研究的可靠性和應用價值。

肆、研究結果與討論

本研究經過焦點團體訪談及德懷術調查的過程，完成我國社區照顧服務督導職能之建構。茲將研究結果闡明如下。

一、焦點團體訪談結果分析

研究結果顯示我國社區照顧服務督導較接近目前機構中的照顧服務組或照顧服務部門之組長或主任，工作任務包括監督服務的落實、確保品質、建立跨專業的連結及管理基層人員等。因此，可將職責歸納為督導服務、跨專業協調及部門管理等三個層面。

（一）督導服務品質及提供教育支持

為確保社區照顧服務具有良好的品質，照顧服務督導必需監督服務現場狀況，確認照顧服務員提供適合的服務，且符合法律與倫理規範，包括：與照顧服務員及跨專業團隊共同擬定照顧服務計畫、能針對服務不足之處提供教育與指導，並應對服務現場的緊急事件。受訪者表示：

我們工作夥伴有 17 位，有設置照顧組長的角色。我本身是主任，也是業務負責人。...未來日照勢必不會純粹日照，它會擴大，應該每一個機構都要增加照顧組長、社區照顧督導的角色，所以建構社區照顧的督導職能是有必要的。（A12-2）

如果是組長，主要還是在服務品質跟照顧層面會比較多。...即使我是社工，也需要了解醫療和護理的相關知識，不然無法指導他們，所以督導必須清楚照服員的工作知識。（A11-3）

在我們機構當中，還是會希望至少在一線的管理人員，他必須要對各個職種的工作內容都要熟悉，才有辦法給予指導。（A1-2）

現在很多場域是綜合性業務，像是失智症者的照顧，所以在心理情緒方面要有概念。...也需要檢核服務工作記錄，所以督導要對量測有些瞭解，比方說體適能、幸福指標等周全性評估。（A8-11）

以量血壓來講，督導會在服務現場注意照服員的處置方式，確認個案有沒有異常狀況。...也應該還要有能力能做到一些申訴事件的回應。（A9-6）

（二）連結跨專業團隊與社區資源

社區式長照服務尤其著重服務單位、照顧人員、被照顧者、家屬及社區之間的連結，透過不同專業領域和社區之間的合作，共同提供綜合性照顧，包括：依服務對象與家屬需求提供資訊，進行跨專業服務的連結、整合與轉介，並設計與推動適性化活動等。受訪者表示：

督導的定位應該是聚焦在管理工作人員，也就是管理階級的人。在我們機構中，一線的管理專員都必須要熟悉各個不同的職種。尤其是大型的機構，跨專業整合的能力就很重要，因為它的資源是非常多面向的。（A10-6）

督導要有敏感度，能夠透過活動紀錄參與個別化處置計畫，家屬的討論、跨專業團隊也要落實在照顧服務之中。（A6-1）

就家托來說，我們的角色涵蓋在市府、家托員、個管、照專、家屬之間，比較是中間的協調者，與這個主題定位的社區照顧督導角色是蠻相似的。...服務對象會回到家裡，所以我們要跟家屬合作，也包括會有居家護理師到家裡指導。（A7-5）

如果是團體活動，也會培訓他們寫活動計畫，了解有沒有達到目標、個案參與狀況等。（A5-1）

（三）行政事務與人力資源管理

受訪者認為本研究所定位的督導角色，也屬服務單位的管理職級，必須能領導基層員工、進行資源分配和人事管理，以促進單位的有效運營。包括：評估人力需求、招募甄選及聘任等，也能有效領導同仁達到工作績效。受訪者表示：

在服務場域，我也是管理者、合作的協助者。督導與領導團隊是勢在必行的。…我會以評鑑基準來辦員工訓練，它很符合我們該提供怎麼樣的服務品質，所以我覺得督導的角色，幾乎就是一個全才。（A2-3）

社區照顧督導就如同機構長的定位，就是人員管理、組織運作、品質管控、人員的協調及個案管理的部分。…原則上我會去看他們的服務技巧，尤其對新進人員就會有一些協助。（A4-2）

督導的工作內容…必須確認工作人員是否依服務對象協助參與團體活動…。還有像營運的目標、策略是需要涉略的。以我們中心來看，管理員工、策略規劃等都是我們在單位中很主要的職責。（A3-4）

當你一個小主管發現，以往的照顧強度跟需求應該再徵聘一人，或他的工作職務應該做調整，可以先提出規劃跟建議。…另一部分的能力就是營運，財務管理、經營和會計，可能多少都要有一點瞭解。（A13-6）

綜合前述文獻及焦點團體訪談結果，進一步形成「我國社區式長照服務督導職能指標」初稿。內容包括主要職責、工作任務及行為指標三大部分：

1. 主要職責：係為社區式長照服務督導的核心工作描述，主要需瞭解與熟稔第一線服務人員的工作，以進行監督、指導與管理，並作為上下級、家屬、跨專業及外部資源的連結與橋樑（O*NET，2023；Training.gov.au，2023）。包括督導服務、確保服務符合法律與倫理、整合與轉介跨專業資源、推動適性化活動、管理及領導同仁等。

2. 工作任務：係指主要職責的具體細節，為實際需完成的工作活動。包括分派工作與監督品質、示範教學、遵循法律與倫理規範、緊急或意外事件處理、評估需求、協調與轉介服務、活動設計與執行、資源連結、人力資源管理、領導基層人員等(Shulman, 2010; NASW, 2013; Simon et al., 2014; McPherson et al., 2016; O*NET, 2023; Training.gov.au, 2023; 石決、羅會慈, 2017)。
3. 行為指標：係指達成工作任務的具體行為表現，也可作為評估該職務的標準。在服務現場主要是觀察第一線服務人員的工作，提供指導、示範及評估成效，以確保服務內容遵循相關規範，及因應緊急狀況(NASW, 2013; McPherson et al., 2016; 陳南松、潘忠煜, 2010)。對外部資源需評估使用者的意願，進行資源的盤點、連結、協調及整合，以維持合作網絡(石決、羅會慈, 2017; 姚奮志, 2021)。就管理幅度則包括評估基層人力需求，進行招募、甄選與培訓，彙整服務成果及訂定年度目標(姚奮志, 2021)。

二、德懷術問卷調查結果分析

本研究共實施三回合德懷術問卷調查，以電子郵件方式進行，各回合的指標修正狀況分述如下。

(一) 第一回合德懷術問卷修正

第一回合德懷術問卷計有 6 項主要職責、18 項工作任務及 50 項職能行為，經過專家群意見回覆後予以分析，顯示多數指標均已達到中度一致性。未能達到共識的指標有 3 項主要職責、3 項工作任務、9 項職能行為，但此回合並沒有刪除指標，只進行新增或合併，並將結果呈現於第二回合的問卷之中，讓專家群進一步審視並做決定。未達共識指標如下：

1. 主要職責：為避免同一個職責下涵蓋多種的任務性質，多數專家建議將「督導服務品質與危機處理」及「連結社區資源與夥伴關係」的概念獨立出來。另因督導職級已涉及部門管理，建議新增「管理所屬部門行政庶務」。因此，主要職責從原有的 6 項增加至 9 項。
2. 工作任務：有 12 項工作任務指標參考專家建議微幅修改文字內容；另外，受主要職責影響增加了 4 項工作任務，包括「辨識衝突與危機，研擬預防與因應策略」、「經營夥伴關係以強化業務推展」、「運用資訊軟體管理相關計畫、評鑑資料、報表與報告」及「有效管理所屬部門的財務收支情形」。
3. 職能行為：有 21 項行為指標依專家建議調整文字內容；同樣，受主要職責與工作任務增加之影響，新增了 6 項職能行為，包括「識別服務流程與服務環境中的衝突與危機」、「與外部單位溝通協調，促進各種服務資源的運作順暢」、「熟稔服務單位內部的各項資訊設備與應用軟體」、「應用各項資訊設備與軟體於相關計畫、評鑑資料、報表與報告之行政作業」、「依服務量能管控所屬部門的財務收支」及「依所屬部門的財務收支情形，提出相關因應作為」。

（二）第二回合德懷術問卷修正

第二回合德懷術問卷計有 9 項主要職責、20 項工作任務及 44 項職能行為，經過專家群意見回覆後予以分析，顯示德懷術專家的對指標內容已認同及具高度一致性，只有少數指標內容進行修正或合併。

1. 主要職責：多數專家認為適性化活動屬於社區式照顧的日常服務項目之一，建議將「推動參與適性化活動」合併至「督導社區照顧服務工作事項」之中；而「領導部屬達到工作目標」之職責、任務及所需要的能力可歸屬至更高位階的職級，因而先予以刪除。因此，主要職責在此回合調整為 7 項。

2. 工作任務：有 7 項工作任務指標參考專家建議微幅修改文字內容；另外，受主要職責影響刪除了 4 項工作任務，包括將適性化活動的擬定、督導活動執行與評估，皆與生活照顧的擬定、服務執行與評估之概念合併。而領導部屬的工作任務則同主要職責一併刪除。
3. 職能行為：有 11 項行為指標依專家建議調整文字內容；同樣，受主要職責與工作任務之影響，合併與刪除了 8 項職能行為，包括將 4 項適性化活動的職能行為合併至照顧服務之中，並刪除 4 項與領導相關的職能。另對，新增 1 項「年度教育訓練成效分析」。

（三）第三回合德懷術問卷修正

第三回合德懷術問卷計有 7 項主要職責、16 項工作任務及 37 項職能行為，經過專家群意見回覆後予以分析，此回合已沒有專家改變答案，穩定度達 100%，達到高度一致，故研究者終止德懷術問卷調查工作（三回合問卷修正狀況請見表 6）。

在「主要職責」中，與「服務督導」及「跨專業協調」相關的指標，在第二回合調查中已具高度一致性，而與「管理能力」相關者，則在第三回合調查中達成專家的共識。此外，「工作任務」與「職能行為」受職責影響，雖然在第一回合調查中有較多的調整，但經過指標的修改、新增與刪除，大多在第二回合逐漸取得專家共識；所刪除者皆為較具爭議性的「領導」相關能力，其他項目則已達中度一致性，只需微幅修改文字即可。因此，所有指標在第三回合中均達到高度一致性，所建構的職能共包括 7 個主要職責、16 項工作任務及 37 項行為指標（如附錄一）。

表 6：三回合德懷術問卷修正狀況

	第一回合					第二回合					第三回合					最終題項
	原題項	保留	修正	合併	增加	原題項	保留	修正	刪除	增加	原題項	保留	修正	刪除	增加	
主要職責	6	3	3	0	3	9	7	0	2	0	7	0	0	0	0	7
工作任務	18	6	12	2	4	20	13	7	4	0	16	0	0	0	0	16
行為指標	50	29	21	12	6	44	33	11	8	1	37	0	0	0	0	37

三、綜合討論

為落實在地老化，社區照顧服務遂成為世界各國長照政策的推動方向，我國亦積極發展以社區為基礎的照顧服務，以提供高齡者適切的照顧與支持。綜合前述文獻與本研究結果進行討論如下。

（一）職能架構：基礎服務 vs 進階督導的能力有何異同？

在現有法源中，《長期照顧服務法》明定社區式長照服務及其服務項目，《長期照護服務機構設立標準》則進一步規範四種服務模式應配置的人力與人數。但現行實務場域因服務規模不同，組織架構也不盡相同，除第一線的照顧服務人力外，各自發展出不同的層級制度，督導之責也授權於不同職位。本研究受訪的長照機構管理者即指出，督導角色在服務單位確有其必要，但該角色的能力未被明確界定。因此，必須對於該職等有更廣泛的思考與定義。若以目前的居家照顧服務職能標準為參考基礎，進階督導人員的能力則適合定位在「5級」，係能夠在複雜變動的情況中，在最少監督下，自主完成工作；且具備應用、整合、系統化的專業知識與技術，以及策略思考與判斷能力(勞動部, 2016a)。

此外，根據美國與澳洲已建構的職能經驗，顯見督導的特性相當明顯，可歸納有三大層面。第一類是「督導服務」，係在照顧服務員所提供基礎項目上進行監督指導，並確認所有過程皆符合相關法規和倫理，以有效因應意外事件。

由此可看出，督導人員雖不直接提供基礎服務，卻需具備基礎服務的能力，方能指導與教育第一線工作者（陳南松、潘忠煜，2010）。第二類是「跨專業協調」，透過資源連結與不同專業工作者、家屬及社區組織合作，建立溝通網絡，提供連續性、可及性和可近性的服務。第三類是「行政管理」，負責基層服務人員的人事與行政管理，包括評估人力需求、甄選、聘用和訓練，以及相關報表、計畫、評鑑資料或財務收支等事務處理。值得注意的是，後面兩個層面的能力與基礎照顧能力大不相同，且涉及協調和管理功能，是督導職級的工作者所應具備的特殊項目（Simon et al., 2014; Ben-Harush et al., 2020; Guo et al., 2023; 姚奮志，2021）。此結果與相關文獻相呼應（Shulman, 2010; NASW, 2013; Kadushin and Harkness, 2014; Turner-Daly and Jack, 2017; 石決、羅會慈，2017），且明確區分基礎服務與進階督導的專業能力。

（二）職能內涵：落實全面品質管理的具體指標為何？

本研究運用勞動部規範的職能基準概念，界定社區式長照服務督導職能的職責、工作任務、行為指標等項目，進一步建構出 7 項主要職責、16 項工作任務及 37 項行為指標。在這些項目中，專家學者認為督導人員作為第一線服務提供者的直屬主管，尤其應注重維護實務場域的安全與品質，其成效對被照顧者易產生直接影響。此結果與部分文獻觀點一致（NASW, 2013; McPherson et al., 2016; 石決、羅會慈，2017），以促進服務效率，並保障服務對象的福祉。另外，對照顧服務員的管理和運用，也會間接影響服務成效（Kadushin and Harkness, 2014; Turner-Daly and Jack, 2017），因此，欲提升整體品質，促進服務現場能運作順暢並營造團隊氛圍，也是該職級的重要任務。

相較於石決與羅惠慈（2017）的研究建議，本研究增加了危機處理、督導品質、跨專業協調、人事管理、行政管理等職能，並整合了服務執行、教育指導等相似概念；也較姚奮志（2021）的 PART 模式更聚焦在社區式的服務環境。

如日間照顧中心、團體家屋或小規模多機能皆有固定的服務場域，因而側重服務督導功能，增加督導服務現場及服務品質、提供適性化活動等職能；家庭托顧的規模雖與其他三者大不相同，卻也能透過服務紀錄或訪視等方式執行督導之責。此外，四種服務場域都座落在社區中，為促進在地老化，增加了社區資源連結、夥伴關係建立等職能。

事實上，社區式長照服務督導的整體目標乃為維持並提升照顧服務員的工作品質。因此，督導工作宜從服務提供、服務過程與服務績效等整體過程的各種指標進行控管（Kadushin and Harkness，2014；戴玉慈等人，2004）。尤其在現今的競合生態下，若是管理者本身不夠瞭解整體規劃、營運方向及品質管理等概念，將難以管理服務現場及評估其成效，顯示出社區式長照督導職能的推動有助於全面品質管理之落實。因此，明確的服務標準、能力標準，以及有效的監測和評估機制是實現高品質長照服務的關鍵，有助於提高機構的品保與競爭力。

（三）職能觀點：對於發展訓練課程與職涯規劃的影響？

在長照實務場域中，因中小型機構的人力配置較為精簡，服務監督與管理的角色多由該機構的執行長或業務負責人擔任；除非是大型或連鎖機構，其服務人力與職類較多，組織結構也相對較具規模，則可能設立主任、督導或組長等職位，以管理第一線的照顧服務員。因此，服務現場雖有專業人員承擔督導的實質作用與責任，卻也因職稱的多元化沒有對該職責有更具體的認列。

本研究從德懷術發現，「服務督導」和「跨專業協調」的職能項目從一開始即具有高度共識，如服務計畫與流程的監督能力、成效評估能力、需求評估能力、協調與轉介能力等，意即專家學者皆肯定此為督導人員應具備的專業知能。其中，「適性化活動」雖是社區式長照機構所特有的服務項目，卻因性質屬於例行性活動，而被建議納為督導人員在服務現場所需監督的項目之一。相

對的，「服務品質管理」與服務的監督成效息息相關，督導人員更有代替高階主管與家屬監督服務現場之責，致使該項目的能力與行為受到重視，而被列為一獨立的職能項目。此結果與居家服務督導的主要職責相近（石決、羅惠慈，2017），肯定服務過程中提供教育、支持和調節的必要，也呼應國外文獻所指明需強調服務的安全性（NASW，2013；McPherson et al.，2016）。另外，受到較多討論的項目為「管理能力」，因督導人員的管理幅度偏小，僅以基層工作者為對象，卻仍應該具備行政、人事、財務、資訊等知能。此部分不僅可補充相關文獻之不足，也能促進該職級的管理職責更加具體化，因此，有必要對不同位階的管理幅度進行區分，以符合因不同規模而有不同管理職的社區長照單位。

最後，目前在社區長照機構中擔任督導職責的專業人員，雖有護理師或社工的資格，且具備多年的實務經驗，卻仍受限於欠缺制度化的工作任務、培訓課程和評值方式，難以建立系統化的訓練，並發展出職涯規劃。因此，在學理方面，本研究結果可作為社區照顧服務督導職務的依據，進一步補充督導人員的專業內涵（陳燕禎，2020），以完善專業課程與培訓制度；在實務方面，對提升社區照顧服務的整體品質也有重要意義，能為長照管理領域提供有實踐價值的參考指引。

伍、結論與建議

本研究旨在建構我國社區式照顧服務督導的職能，包括探討社區式照顧服務督導的角色與定位、分析其能力架構並發展職能內涵。根據研究結果歸納結論與建議如下。

一、結論

（一）社區式長照服務督導定位於照服員的直屬主管

社區式長照服務督導在教育、支持、調節、管理和行政方面具有重要功能。雖然目前無明確政策規範，但可定位為管理照顧服務員的直屬主管，且將能力定位在為勞動部勞動力發展署的 5 級標準，期望該專業人員能在複雜且多變的服務情境與社區環境中，系統性地整合與應用專業知識與技術，並具備策略思考與判斷能力，以自主完成工作並領導部門同仁。因此，不論社區式長照機構的規模大小，凡直接管理照服員者皆得稱為督導，但可因應機構的營運需要兼負其他角色，如護理師、社工員、負責人或機構長等。

（二）社區式長照服務督導的職責分為督導服務、跨專業協調及行政管理三大層面

社區照顧服務督導的職責架構可分督導服務、跨專業協調及行政管理三大層面。其中，「督導服務」重視社區照顧服務的高品質和合法性，職責項目包括：督導社區照顧服務工作事項、督導服務符合法律與倫理規範、督導服務品質與危機處理等。「跨專業協調」強調不同專業領域和不同社群之間的協同合作，其職責項目包括：連結社區資源與夥伴關係、整合與協調跨專業服務等。

「行政管理」則關注於組織的有效運營和持續改進，其職責項目包括：管理所屬部門工作人員、管理所屬部門行政庶務等。

（三）社區式長照服務督導的職能內涵有七項職責、十六項任務及三十七項行為指標

社區照顧服務督導的職能內涵共有七項職責、十六項任務及三十七項行為指標，（1）督導社區照顧服務工作事項：包括參與生活照顧與適性化活動的計畫擬定與修改、督導照服員提供生活照顧與適性化活動、生活照顧與適性化活

動成效評估等 3 項任務及 8 項行為指標。(2) 督導服務符合法律與倫理規範：包括督導服務符合法律與倫理規範、督導服務品質與危機處理等 2 項任務及 4 項行為指標。(3) 督導服務品質與危機處理：包括監督照顧服務品質、辨識危機、研擬預防與因應策略等 2 項任務及 4 項行為指標。(4) 連結社區資源與夥伴關係：包括社區資源連結與合作、社區資源連結與合作等 2 項任務及 8 項行為指標。(5) 整合與協調跨專業服務：包括服務對象與家屬跨專業服務需求的評估、跨專業服務需求的網絡連結、協調與轉介等 2 項任務及 4 項行為指標。(6) 人力資源管理：包括評估與確認照顧服務人力需求、協助照顧服務人員之甄選與勝任照顧服務工作、協助年度教育訓練規劃等 3 項任務及 9 項行為指標。(7) 行政庶務管理：包括運用資訊軟體管理相關計畫、評鑑資料、報表與報告、有效管理所屬部門的財務收支情形等 2 項任務及 4 項行為指標。

二、建議

本研究對於長期照顧服務人才培育在政策方面的建議，主要完善督導職能基準、強化職能培訓、擴大實證研究等三方面提出。

(一) 完善指標：發展督導職能所應具備的知識、技巧與態度

實證研究顯示，職能觀點對於提升工作績效具有重要意義，知識、技巧、態度及其他潛在特質之綜合體，能促進個人表現和組織競爭力。一套完整的社區式長照服務督導職能基準能作為督導人員的工作原則，並依此建立具體的評估機制，有助於提升專業能力。但勞動部所制定的職能基準指引（OCS）除了主要職責、工作任務、行為指標三項之外，還應包括完成各項職務所需要的知識、技能及態度。建議主管機構或政策制定者能以本研究所建構的職能項目為

基礎，進一步補充知識內涵、技巧內涵和態度內涵，使該基準更臻於完善，以期提供更全面的指導原則。

（二）人才培育：建立督導人員的系統化訓練課程

本研究建議相關部門重視社區照顧服務督導人員的培訓和能力提升，為此需制定完善的培訓體系，並根據職能內涵設立專門的培訓課程與資格認證制度。這有助於完備全面品質管理內涵，確保督導人員具備所需的專業知識和技能，以有效地履行工作職責與任務，並提升其管理效能。同時，建立有效的評估和回饋機制，定期檢核培訓成果以確保培訓課程與實際工作需求保持一致，使督導人員能持續精進工作能力。基此，社區式長照服務督導方能有效整合專業能力，並進行策略思考與判斷，而在競爭激烈的長照市場中維護服務品質並達永續經營。

（三）學術研究：擴大研究層面和深化實證研究

未來研究可擴大至不同規模及不同服務模式的社區式長照機構，以期獲得更全面的了解，並為政策制定與實務操作提供實用依據。因此，建議進一步進行實證研究，深入探討社區式長照服務督導在實際工作中的具體職能應用情況，以及影響其工作績效的各種因素。此外，還可以透過案例分析、問卷調查和深度訪談等方法，收集與分析相關資料，以驗證本研究所提出的職能內涵和行為指標在實際工作中的適用性。這將為政策制定者和相關機構提供重要參考，有助於持續改善培訓方案與課程內容，從而提升社區照顧服務的整體品質。

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），265-284。（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), 265-284.）
- 老人福利服務專業人員資格及訓練辦法（2007）。〈Regulations of Qualifications
and Training for Professionals of Senior Citizens' Welfare Service (2007).〉
- 吳尚琪（2017）。〈我國長照政策之新契機〉。《長期照護雜誌》，21（1），
1-7。（Wu, Shiao-Chi (2017). A New Turning Point of Long-Term Care Policy
in Taiwan. *The Journal of Long-Term Care*, 21(1), 1-7.）
- 吳淑瓊、莊坤洋（2001）。〈在地老化：台灣二十一世紀長期照護的政策方向〉。
《台灣公共衛生雜誌》，20（3），192-201。（Wu, Shwu-Chong and Kun-
Yang Chuang (2001). Aging in Place: the Direction of Taiwan Long-Term Care
Policy in the 21st Century. *Taiwan Journal of Public Health*, 20(3), 192-201.）
- 李易駿（2022）。《社會福利概論》（5 版）。臺北：洪葉。（Lee, Yih-Jiunn
(2022). *Introduction to Social Welfare*. Taipei: Hungyeh.）
- 李德純、徐明仿、王怡分（2022）。〈我國照顧服務員專業證照發展之可行性
研究〉。《台灣社會工作與社區研究學刊》，12（3），95-150。（Lee, Te-
Chun, Ming-Fang Hsu and Yi-Fen Wang (2022). A Study on the Development
of the Taiwan Care Worker Certification System. *Journal of Community Work
and Community Studies*, 12(3), 95-150.）

長期照顧服務機構設立標準（2017）。（Standards for the Establishment of Long-Term Care Service Organizations (2017).）

姚奮志（2021）。〈台灣長期照顧督導職務層級之職能分析〉。《台灣社區工作與社區研究學刊》，11（3），37-88。（Yao, Fen-Zhi (2021). Analysis on Level of the of Supervisory Competencies under Taiwan's Long-term Care System. *Journal of Community Work and Community Studies*, 11(3), 37-88.）

徐明仿（2021）。〈探討日本照顧工作專業化演進歷程對我國之借鏡〉。《台灣公共衛生雜誌》，40（1），41-54。（Hsu, Ming-Fang (2021). The Japanese Care Work Vocational Process as a Reference for Taiwan. *Taiwan Journal of Public Health*, 40(1), 41-54.）

徐明仿、李德純（2021）。〈日本介護福祉士培育與證照制度之特色與問題〉。《台灣社區工作與社區研究學刊》，11（3），129-162。（Hsu, Ming-Fang and Te-Chun Lee (2021). On the Characteristics and Challenges of Care Worker Training & Certification System in Japan. *Journal of Community Work and Community Studies*, 11(3), 129-162.）

張世雄（2018）。〈高齡社會中的社區照顧與社區政策：社區要怎樣照顧？〉。《台灣社區工作與社區研究學刊》，8（3），1-34。（Chang, Shr-Syung (2018). Community Policy and Community Care for the Aged Society Let the Community “Care” for Us? *Journal of Community Work and Community Studies*, 8(3), 1-34.）

莊俐昕、黃源協（2021）。〈「以社區為基礎」的照顧模式之檢視：網絡治理觀點的分析〉。《臺大社會工作學刊》，44，133-173。（Chuang, Li-Hsin and Yuan-Shie Hwang (2021). Reviewing a Community-based Care model: Perspective of Network Governance. *NTU Social Work Review*, 44, 133-173.）

陳南松、潘忠煜（2010）。〈一般護理之家督導考核結果研究－以中部某縣市為例〉。《台灣老年醫學暨老年學雜誌》，5（4），277-286。（Chen, Nan-Song and Chung-Yu Pan (2010). A Study on the Supervision and Evaluation of Nursing Homes-Cases from a County at Central Taiwan. *Taiwan Geriatrics and Gerontology*, 5(4), 277-286.）

陳燕禎（2020）。《長期照顧理論與實務：整合觀點》。臺北：雙葉書廊。（Chen, Yen-Jen (2020). *Long-term Care Theory and Practice: An Integrated Perspective*. Taipei: Yeh Yeh Book Gallery.）

勞動部（2016a）。《職能基準設計指引》。資料檢索日期：2022 年 11 月 30 日。網址：<https://www.wda.gov.tw/cp.aspx?n=40F2D3F528A54598>。（Ministry of Labor Taiwan (2016a). *Occupational Competency Standard (OCS) Introduction*. Retrieved 30-11-2022, from <https://www.wda.gov.tw/cp.aspx?n=40F2D3F528A54598>。）

勞動部（2016b）。《居家照顧服務員（3 級）職能基準》。資料檢索日期：2022 年 12 月 12 日。網址：https://icap.wda.gov.tw/ap/resources_datum_list.php。（Ministry of Labor Taiwan (2016b). *Occupational Competency Standard of Home Care Worker (Level 3)*. Retrieved 30-11-2022, from https://icap.wda.gov.tw/ap/resources_datum_list.php。）

勞動部（2016c）。《居家照顧服務員（4 級）職能基準》。資料檢索日期：2022 年 12 月 12 日。網址：https://icap.wda.gov.tw/ap/resources_datum_list.php。（Ministry of Labor Taiwan (2016c). *Occupational Competency Standard of Home Care Worker (Level 4)*. Retrieved 30-11-2022, from https://icap.wda.gov.tw/ap/resources_datum_list.php。）

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). Jiangsu, Renmin University of China Suzhou Campus.*）

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.）

衛生福利部（2023）。《長照服務機構數》。資料檢索日期：2023年3月23日。網址：<https://1966.gov.tw/LTC/lp-6485-207.html>。（Ministry of Health and Welfare Taiwan (2023). *Number of Long-Term Service Organizations*. Retrieved 23-03-2023, from <https://1966.gov.tw/LTC/lp-6485-207.html>.）

鄭鈞元（2022）。〈從「職能」觀點初探我國居家照顧服務員分級制度〉。《福祉科技與服務管理學刊》，10（2），111-124。（Cheng, Chun-Yuan (2022). A Preliminary Discussion toward the Classification System of Home Care Attendants based on Occupational Competency in Taiwan. *Journal of Gerontechnology and Service Management*, 10(2), 111-124.）

戴玉慈、張媚、呂寶靜、吳淑瓊（2004）。〈社區式照顧管理模式的設立與初步評價〉。《台灣公共衛生雜誌》，23（3），197-208。（Dai, Yu-Tzu, Mei Chang, Pau-Ching Lu and Shwu-Chong Wu (2004). Establishment and

- Preliminary Evaluation of a Community-Based Care Management Model. *Taiwan Journal of Public Health*, 23(3), 197-208.)
- 謝馥蔓 (2017)。〈我國職能基準發展現況、趨勢與應用〉。《工業安全衛生》，331，9-16。 (Hsieh, Fu-Man (2017). Current Development, Trend, and Application of Functional Benchmarking in Taiwan. *Industrial Safety & Health Monthly*, 331, 9-16.)
- Aguinis, H. (2013). *Performance Management* (3rd ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Alarabiat, A. and I. Ramos (2019). The Delphi Method in Information Systems Research (2004-2017). *Electronic Journal of Business Research Methods*, 17(2), 86-99.
- Arthur, Jr. W., Jr. W. Bennett, P. S. Edens and S. T. Bell (2003). Effectiveness of Training in Organizations: A Meta-analysis of Design and Evaluation Features. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 234-245.
- Australian Qualifications Framework Council [AQFC] (2013). *Australian Qualifications Framework - Second Edition January 2013*. Retrieved 20-11-2023, from <https://www.aqf.edu.au/publication/aqf-second-edition>.
- Ben-Harush, A., L. Ayalon and S. Shinan-Altman (2020). Turning Community Elder Care into a Profession: Insights from Trainees, Developers, Employers and Supervisors. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(16), 5867.
- Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (4th Ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Flick, U. (2018). *Designing Qualitative Research*. Los Angeles: Sage.

- Glaser, G. G. and A. L. Strauss (1999). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. NY: Aldine de Gruyter.
- Gonczi, A., P. Hager and L. Oliver (1990). *Establishing Competency-based Standards in the Professions*. Canberra, Australian Capital Territory: Australian Government Publishing Service.
- Guo, P., S. Zhang, M. Niu, P. Wang, L. Li, C. Wu, D. Zhao and P. Wang (2023). A Qualitative Study of the Interaction Experiences between Family Caregivers and Community Nurses for Disabled Elderly People at Home. *BMC Geriatrics*, 23(1), 1-11.
- Harding, J. (2013). *Qualitative Data Analysis from Start to Finish*. London: Sage.
- Hennink, M. M. (2014). *Understanding Focus Group Discussions*. NY: Oxford University Press.
- Kadushin, A. and D. Harkness (2014). *Supervision in Social Work (5th Eds.)*. NY: Columbia University Press.
- Keeney, S., F. Hasson and H. McKenna (2011). *The Delphi Technique in Nursing and Health Research*. Oxford: Wiley-Blackwell.
- Krueger, R. A. and M. A. Casey (2015). *Focus Groups: A Practical Guide for Applied Research (5th Eds.)*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Liamputtong, P. (2011). *Focus Group Methodology: Principles and Practice*. U.S.: Sage.
- McPherson, K., L. Headrick and F. Moss (2016). Working and Learning Together: Good Quality Care Depends on It, but How Can We Achieve it? *Quality in Health Care*, 10(2), ii46-ii53.

- Miles, M. B., A. M. Huberman and J. Saldana (2013). *Qualitative Data Analysis (3rd Eds.)*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- National Association of Social Workers [NASW] (2013). *Best Practice Standards in Social Work Supervision*. Washington, DC: National Association of Social Workers.
- Occupation Information Network [O*NET] (2023). *All Occupations*. Retrieved 17-05-2023, from <https://www.onetonline.org/find/all>.
- Shulman, L. (2010). *Interactional Supervision (3rd Ed.)*. Washington, DC: NASW Press.
- Simon, D. J., T. K. Cruise, B. J. Huber, M. E. Swerdlik and D. S. Newman (2014). Supervision in School Psychology: The Developmental/ Ecological/ Problem-Solving Model. *Psychology in the Schools*, 51(6), 636-646.
- Skulmoski, G. J., F. T. Hartman and J. Krahn (2007). The Delphi Method for Graduate Research. *Journal of Information Technology Education: Research*, 6(1), 1-21.
- Training.gov.au (2023). *CHC - Community Services*. Retrieved 17-05-2023, from <https://training.gov.au/training/details/chc>.
- 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 & Family Social Work*, 22(1), 36-46.
- Turoff, M. and H. A. Linstone (2002). *The Delphi Method: Techniques and Applications*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- United States Department of Labor (2012). *O*NET OnLine*. Retrieved 17-05-2023, from <https://www.onetonline.org/>.

Usita, P. M., S. S. Hal and J. C. Davis (2004). Role Ambiguity in Family Caregiving.

Journal of Applied Gerontology, 23(1), 20-39.

Vernon, W. (2009). The Delphi Technique: A Review. *International Journal of*

Therapy and Rehabilitation, 16(2), 69-76.

Wimpenny, K., K. Forsyth, C. Jones, E. Evans and J. Colley (2006). Group Reflective

Supervision: Thinking with Theory to Develop Practice. *British Journal of*

Occupational Therapy, 69(9), 423-428.

附錄一：本研究職能指標結果

主要職責	工作任務	行為指標
T1 督導社區照顧服務工作事項	T1.1 參與生活照顧與適性化活動的計畫擬定與修改	P1.1.1 評估服務對象需求、能力、興趣與過往經驗
		P1.1.2 與照顧團隊、家屬共同擬定生活照顧與適性化活動計畫
		P1.1.3 與跨專業團隊共同檢視並修改計畫書
		P1.1.4 協調活動所需財務、人力和軟硬體設備等資源
	T1.2 督導照服員提供生活照顧與適性化活動	P1.2.1 觀察服務對象接受生活照顧與參與適性化活動的情形
		P1.2.2 針對照服員未達工作任務之處提供指導與示範教學
	T1.3 生活照顧與適性化活動成效評估	P1.3.1 評估服務對象與家屬的滿意度評價
		P1.3.2 撰寫活動成果報告及成效分析
T2 督導服務符合法律與倫理規範	T2.1 確認工作內容符合各項法律與政策規範	P2.1.1 了解照顧服務相關的政策法規
		P2.1.2 依照中央與地方的政策法規檢視工作內容合法性
	T2.2 確認服務過程符合倫理規範	P2.2.1 熟悉工作倫理原則
		P2.2.2 依照工作倫理原則檢視服務提供情形
T3 督導服務品質與危機處理	T3.1 監督照顧服務品質	P3.1.1 根據服務品質指標進行例行管考會議
		P3.1.2 依服務滿意度及服務對象與家屬回饋意見研擬改善方針
	T3.2 辨識危機，研擬預防與因應策略	P3.2.1 辨識服務流程與服務環境中的危機
		P3.2.2 針對危機研擬預防與因應策略，並持續追蹤與復原

附錄一：本研究職能指標結果（續）

主要職責	工作任務	行為指標
T4 連結社區資源與夥伴關係	T4.1 社區資源連結與合作	P4.1.1 熟稔與盤點社區資源
		P4.1.2 開拓、連結與整合社區資源與資訊
	T4.2 經營夥伴關係以強化業務推廣	P4.2.1 與外部單位互動，維持平等友善的夥伴關係
		P4.2.2 與外部單位溝通協調，促進服務資源的運作順暢
T5 整合與協調跨專業服務	T5.1 服務對象與家屬跨專業服務需求的評估	P5.1.1 蒐集與掌握跨專業服務資源
		P5.1.2 了解服務對象和家屬對跨專業服務的使用意願
	T5.2 跨專業服務需求的網絡連結、協調與轉介	P5.2.1 提供跨專業服務資源建議
		P5.2.2 撰寫跨專業服務紀錄與追蹤執行成效
T6 人力資源管理	T6.1 評估與確認照顧服務人力需求	P6.1.1 評估服務現場人力需求缺口，含職類、條件、人數及特質
		P6.1.2 依照顧品質及人力評估，與單位主管討論與規劃人力
	T6.2 協助照顧服務人員之甄選與勝任照顧服務工作	P6.2.1 與單位主管討論與確認初選合格名單，安排進入甄選流程
		P6.2.2 參與面試徵選，並與單位主管討論進用名單
		P6.2.3 帶領與協助新進人員勝任照顧服務工作
	T6.3 協助年度教育訓練規劃	P6.3.1 了解工作人員的培訓需求及職涯規劃
		P6.3.2 依服務現場與工作人員需求，以及長照人員繼續教育及登錄辦法，擬定年度教育訓練計畫
		P6.3.3 執行年度教育訓練計畫
		P6.3.4 年度教育訓練成效分析

附錄一：本研究職能指標結果（續）

主要職責	工作任務	行為指標
T7 行政與財務管理	T7.1 運用資訊軟體管理相關計畫、評鑑資料、報表與報告	P7.1.1 熟稔服務單位內部的各項資訊設備與應用軟體
		P7.1.2 應用各項資訊設備與軟體於相關計畫、評鑑資料、報表與報告之行政作業
	T7.2 有效管理所屬部門的財務收支情形	P7.2.1 依服務量能管控所屬部門的財務收支
		P7.2.2 依所屬部門的財務收支情形，提出相關因應作為

