

# 校外機構線上諮商工作者之核心職能初探研究—以張老師基金會某分事務所為例

黃美珍<sup>1</sup> 鄭瀛川<sup>2</sup>

## 摘要

近年來，核心職能的研究與應用越來越受到重視，而諮商工作者之核心職能更關係其個人服務品質與整體組織運作之效能。本研究的目的旨在探討張老師基金會之義務張老師的核心職能。研究歷程參照 Spencer 與 Spencer(1993)提出之「使用效標樣本的古典研究」，並透過行為事例訪談法，進行資料蒐集與分析，以提供張老師基金會進行有效選才、訓練與發展之實務上的參考。

本研究建構出義務張老師之核心職能分三類，共 21 個職能項目，包括：

- 一、自我概念價值：保持彈性、自我期許、正向期待、富有熱誠、自我反思、自信心、自我了解。
- 二、人際管理能力：同理心、團隊合作、人際 EQ、培養他人、真誠一致、尊重接納、溝通表達、溫暖關懷。
- 三、工作管理能力：學習能力、專業知識、資訊蒐集、引導思考、決策判斷、專業技術。

最後，本研究分別討論「義務張老師所需職能重要性排序及其影響」、「義務張老師核心職能與過去文獻資料比較」與「義務張老師職能模型和張老師基金會儲訓課程內容之對照」，並對本研究所建構的職能項目在學術研究與實務應用上提出建議。

關鍵字：核心職能、義務張老師、工作職能評量

黃美珍<sup>1</sup> 銘傳大學教育心理與諮商學系 p119037@yahoo.com.tw

鄭瀛川<sup>2</sup> 銘傳大學教育心理與諮商學系



## 緒論

近年來台灣企業逐漸重視核心職能，究其原因，在於企業運作的最終目的是希望組織獲得持續的競爭優勢。李漢雄、郭書齊（1998）認為持續競爭優勢的產生必須按部就班，先行透過組織能耐、核心能力與競爭優勢的形成，才能建立企業組織所需的持續競爭優勢。因此，吳復新、黃一峰、王榮春（2004）認為以建立職能模式為目標的工作分析，即成為目前的盛行趨勢。

張老師基金會是諮商領域中的組織機構，其中諮商工作者的表現與諮商功能的運作與發展有密切的關係。過去研究很少針對第一線諮商人員所需具備的核心能力作深入之探究，因此有必要建立義務張老師之核心職能，以供張老師基金會進行有效選才、訓練與發展之實務上的參考，並提升其個人服務品質與整體組織運作之效能。

諮商工作中的個案問題，常隨環境、時間和空間的改變而有所不同，故服務個案的義務張老師所需具備的知識、技巧、人格特質等職能，想必十分複雜而多變。由文獻可知，過去研究大多只是提及諮商人員數種能力，抑或是針對某項能力進行相關探究，缺乏對於諮商人員所需具備能力與特質有一完整性之探究。因此，本研究採用質化研究方式，運用行為事例訪談技術，建構出義務張老師的核心職能，使我們對於義務張老師所需具備的條件，有更深入而完整的了解。

## 文獻探討

### 一、職能意涵

McClelland 對於以往以智力測驗成績來做為挑選優秀學生的方式提出質疑，因此於 1970 年代提出應注重影響學習績效的行為特質取代智商測驗，而後其亦對卓越的工作者做了一連串的研究，找出一些帶來卓越績效行為背後的因素，包括態度、認知，以及個人特質等，並

將這些因素稱之為職能(competency)。

McClelland 更進一步發展出「工作職能評量方法」(Job Competency Assessment Method, 簡稱 JCAM)，此法不同於傳統的工作分析方法，主要藉由主管人員及高績效的工作者身上，找出達成高績效的能力因素，再進一步將這些高績效工作者共同擁有的能力因素加以歸納整理，以找出此項工作的職能模式，此模式主要是用來描述在執行某項特定工作時所需具備的關鍵能力。換言之，他強調不應僅以智商來作為甄選人員的依據，更應該注重實際影響學習績效的能力。

Spencer 和 Spencer(1993)認為職能是一個人所具有的潛在特質，此特質與工作所擔負的職務有關，更可了解預期或實際反應及影響行為與績效的表現。Byham 和 Moyer(1996)認為職能是一切與工作成敗有關的行為、動機與知識，而這些行為、動機及知識是可以被分類的。Boyatzis(1982)則認為職能是指某個人所具有的某些基本特質，而這些特質即導致及影響個人在工作上表現出更好、更有效率的工作績效及成果的基本關鍵特性。

吳佳儒（2000）發現學者們對於職能的定義，主要來自三個概念；第一，職能是指擁有某些類型的特質，因為「職能是一種使人能勝任工作的行為尺度，其中包括了知識、技能、態度、價值觀等等的構面」；第二，職能和工作表現有關係，因為「職能是除了工作所需之知識、能力、技術、價值觀之外，更重要的因素應該是工作活動中所展現來的成果，亦即『工作表現』」；第三，職能包含了隱性而潛藏的特質，因為「職能除了已具有的知識、技能之外，更應涵蓋尚未開發或潛在的部份。」

### （一）職能理論

Spencer 和 Spencer(1993)根據 Freud 的「冰山原理」提出「冰山模型」(圖一)與「同心圓模型」(圖二)的概念，將職能的內涵分成五類：1.動機：一個人對於某些事物因為渴望，進而付諸行動的念頭。



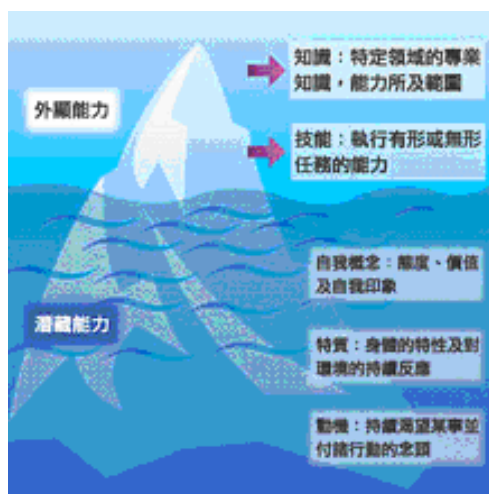


圖 1 冰山模型（引自美商惠悅企管顧問公司台灣網站）

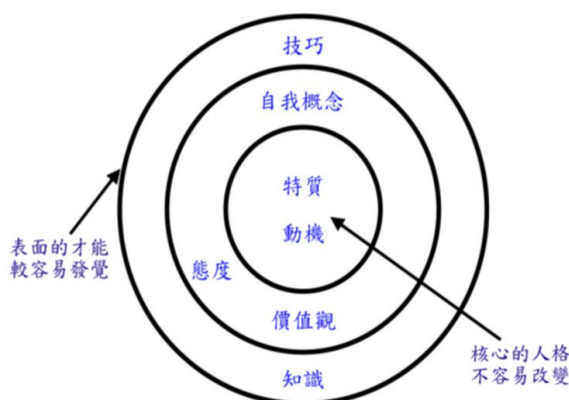


圖 2 同心圓模型（引自 Spencer & Spencer, 1993）

2.特質：身體的特性或對情境及訊息的持續反應。

3.自我概念：關於一個人的態度、價值或自我印象。

4.知識：一個人在特定領域的專業知識。

5.技巧：執行有形或無形任務的能力。此五種職能分為易於觀察的外顯職能以及隱藏於人格中心的內隱職能。知識及技巧是屬於外顯性的，即較容易被看見，也較容易被加以改變的，故對組織而言，這些能力是可藉由訓練和發展來獲得的。相對的，動機、特質以及自我概念是屬於個人較深層難以發現的內隱特性，是比較不容易運用訓練發展的方式獲得的，但仍可經由教育訓練、心理諮商、經驗等方式而改變，與外顯職能相較下，是非常花時間且不見得有效果的。故進行甄選活動時，若能藉由職能模式來找出具備這些職能的人，應是最具成本效益的方式。

鄭素玲（2005）提出職能具有以下特點：

- 1.職能是知識、技能與能力；
- 2.範圍包括個人動機、特質、技能、自我形象或社會角色和知識本身；
- 3.職能的因素包括 KSAOs(Knowledge, Skill, Ability, other characteristic(s))；

- 4.職能是表現出來可觀察的行為；
- 5.職能是可以衡量並藉由訓練與發展來加以改善；
- 6.職能可以區分一般績效與卓越績效；
- 7.個人職能是轉換成工作職能的方式展現；
- 8.職能是以思考或行為，以情境反應方式表現出來。

職能可以說是個人知識、技術、能力或其他特徵之綜合反應。Spencer 和 Spencer(1993)強調五種基本職能特質，包含動機、特質、自我概念、知識以及技巧，故本研究將依 Spencer 和 Spencer(1993)所提出的職能定義與研究方法，作為義務張老師職能研究之參考架構，以深入探討義務張老師之核心職能。

## （二）職能類型

Spencer 和 Spencer(1993)認為組織內的成員有不同的需求與目標，故職能模式可以針對整個組織或特別部門中的角色、功能或工作來設計，其主要可以分成四種類型：

- 1.核心職能模式：著重於整個公司需要的職能，通常與組織的願景、價值觀緊密結合，可以適用於所有階層、所有不同領域的員工，亦可藉此看出組織文化上的差異性。



2.功能職能模式：功能職能模式通常是利用企業功能上的不同來建立，例如：製造、業務行銷、行政、財務等等，只適用於功能層面的員工，而不適用於其他不同功能層面的員工。優點是可以聚焦於某個功能面，可以快速傳遞與鼓勵組織希望的行為，並且也有詳盡的行為指標可促使員工改變行為。

3.角色職能模式：針對組織中個人所扮演的某個特殊角色，而非他所屬的功能。例如，主管職能模式包含了各個功能面，包括財務主管、行政主管、製造主管等。由於這是跨功能性的，較適用於以團隊為基礎的組織設計。

4.工作職能模式：此職能模式是這四種類型當中最狹窄的，只適用於單一的工作內容，與非常多數員工從事此單項工作之時。

### (三) 核心職能特性與種類

核心職能為職能的衍生。國內學者沈介文(2000)整理多位學者之意見，認為核心職能具有下列四種特性：

- 1.核心職能是組織由過去到現在所累積的知識學習效果；
- 2.核心職能是一種獨特的競爭優勢；
- 3.核心職能是一種整合綜效，是組織內多種技術的整合；
- 4.有效的核心職能必須具備可應用性，也就是企業能根據其核心職能，廣泛的發展出多樣化有利基的產品，並應用於市場上；

Lahti(1999)亦將核心職能分為組織層級核心職能及個人層級核心職能，說明如下：

組織層級的核心職能(organizational level core competency, OLCC)，是以整體組織之觀點出發，也就是組織核心價值下的產物，不分工作或職位，每位同仁皆需展現的行為。組織層級的核心職能是組織在其主要的競爭市場中所擁有的關鍵成功因素，其代表了組織的優勢與能力。組織層級的核心職能是知識(knowledge)、技巧(skills)、能力(abilities)與其他特徵(other characteristics)的整合，通常簡稱為 KSAO。在這裡，知識是員工所必須學習或

取得與工作績效相關的資訊；技巧是利用工具、設備或機械等硬體以執行任務的能力，通常源於以往的經驗；能力則是利用心智或精神活動等非硬體設施以增進工作績效的潛能；其他的個人特徵則包括個人特質、動機和興趣等可預測員工行為的指標。

個人層級的核心職能(individual level core competency, ILCC)，是屬於組織內的個人所擁有。組織層級的核心職能是單一組織所擁有的長處與能力，而個人層級的核心職能則是組織內的單一個人所應擁有的長處與能力。組織內的成員（無論其身處的位階及職務為何）將共享相同的一組個人層級的核心職能，且所有成員都具有將此個人層級的核心職能表現於工作的能力。但是必須注意到唯一不同的是，組織內的成員將會因其所處的位階及職務，而表現出不同層次之個人層級的核心職能。

故核心職能必須由個人或是實體來體現並執行，因此，整體組織所表現出的即為組織層級的核心職能，組織中的個人所表現出的即為個人層級的核心職能。本研究以個人層級的核心職能為主要的討論範圍。因此，在後續的研究中所談及之核心職能，皆以個人層級之核心職能為指涉對象。

核心職能亦可分為共通核心職能與專業核心職能，共通職能模式是以「普及共通」為基礎，不同性質工作之核心職能內容大同小異，專業核心職能在不同性質之工作應有明顯差異，舉例而言，製圖技術即為專業核心職能，但其核心職能並非以「普及共通」為基礎。

綜合上述，本研究將核心職能之定義為「義務張老師個人在從事晤談工作時之關鍵要素，且其關鍵要素即為整合 KSAO 之共通職能模式」。

### (四) 職能模式之發展過程

Spencer 和 Spencer(1993)提出工作才能的研究方法有三種，分別為：使用效標樣本(criterion samples)的古典研究設計、運用專家協助的短期研究設計或單一在職與未來工作的



研究設計。

本研究採用「使用效標樣本的古典研究設計」，故不描述另二種方法。「使用效標樣本的古典研究設計」包含六個步驟，說明如下：

1. 定義績效標準：確認標準或評估方式，以界定所研究的工作上的傑出績效與一般績效。理想上的評估方式為評量「具體的」成果。

2. 確認效標樣本：第一步所蒐集到的效標和其他特質是非常寶貴的資料，可以協助確認好的效標樣本。若提名的傑出員工很多，可以確認多項標準，然後在各項標準中甄選最佳表現的佼佼者。

3. 蒐集資料：方法可分為行為事例訪談、專家協助、調查、能力模式資料庫的「專家系統」、工作功能／任務分析、直接觀察。

(1) 行為事例訪談(Behavior Event Interviews, BEI): 源自 Flanagan 的 Critical Incident Method (關鍵事例法)。「重要事例」要求受訪者描述他們在工作上遇見最重要的情況是什麼，訪問者亦會詢問當時的情況或任務、受訪者如何處理、結果或成果為何等等。

(2) 專家協助：研究人員邀請一群專家(直屬主管、該工作的超級明星或外部專家、十分了解該工作的人力資源專家，而一般表現之在職者不應包含在專家之列，因為定義上，他們並不知道傑出表現者的條件)，請他們腦力激盪，決定哪些是完成工作任務(最低要求、工作等級)與傑出表現者的特色。專家會依照各項特色對完成工作的重要性，做優先順序排列。

(3) 調查：研究人員邀請專家與組織中的成員評鑑能力的項目(能力或行為指標)，對於工作績效表現上的重要性與需要該項能力的頻率等。一般而言，調查著重於特定的技巧，並且詢問：

a. 該技巧區分傑出與一般表現者的程度有多高。

b. 如果員工不具備該項能力，則任務失敗的機率有多大。

c. 要求新進員工具備該項特質是否合理。

d. 該項能力能否經由培養、學習而獲得。

(4) 能力模式資料庫的「專家系統」：即電腦專

家系統，電腦化的專家系統可以向研究人員主管或其他專家詢問問題，這些問題是以前研究所確認出的能力為基礎，因此專家系統可以管理分析過程，提供一般與傑出工作績效所需能力的詳盡描述。

(5) 工作功能／任務分析：員工或觀察者在特定一段時間內，將工作任務、功能或行動詳盡列出來。資料收集的方法是書面問卷、時間紀錄表、個人或團體訪談、直接談話。

(6) 直接觀察：直接觀察員工如何進行工作任務，並將行為編碼成能力項目。

4. 分析資料並發展工作才能模式：將各項來源與蒐集方法的資料加以分析，可以確認區分傑出表現者與一般表現者的個性與技術能力，此過程稱為成立假設、主題分析或概念形成。研究方式有兩種：第一，任何符合能力字典定義的動機、思想或行為都會編碼；第二，不屬於標準字典的主題會有所註明。

5. 驗證工作才能模式的有效性：可分為同時效度複核、同時建構效度驗證、預測效度。

(1) 同時效度複核：即在同一時間點上使用第一個效標樣本之評分標準，來預測第二個效標樣本之能力模式是否正確。

(2) 同時建構效度驗證：在不同的建構或評估方式(或能力測驗)可以在同一時間用來預測某些人的表現。

(3) 預測效度：甄選(使用測驗或行為事例訪談的資料)或訓練人員使用能力，看看這些人在未來是否會表現得更好。

6. 準備應用該工作才能模式：能力模式的有效性確立後，可以有不同的應用方式，如：設計甄選、生涯發展、績效管理、接班人計畫、訓練與發展、薪資、資訊系統管理等。

「使用效標樣本的古典研究設計」之工作才能研究方法於發展過程中，需要組織及研究對象全力配合與支持，同時在進行訪談與分析兩階段也需要專家共同參與及協助，其成本與時間上的考量將是此方法是否可行等重要因素(洪燕玉，2003)，其將導致此法有所限制。但綜觀此三種工作才能研究方法，可知此一方法



相對較為完整與嚴謹，若進行此研究流程，可獲得相當正確的結論。

## 二、職能相關研究

### (一) 職能與績效

職能是指一個人所具有之潛在基本特質。這些潛在基本特質，不僅與其工作及所擔任的職務有關，更可預期或實際反應及影響其行為與績效的表現。

整體而言，各家學派對職能的描述，都指

向職能是執行工作職務應具備的要素，其與工作績效之間具有正向因果關係，因此我們知道如果組織成員具備工作上所應具備的職能，則必定會產生一定的工作績效水準。

職能可以用來預測行為，這些行為則導引出工作的結果，整個程序是動機／特質→行為→結果（圖 3）。職能也包含意圖，意圖是動機或特質的原動力，這力量可以產生充沛的行動力而導致好的工作績效，因此，可知職能與工作績效間呈現正相關之關係。

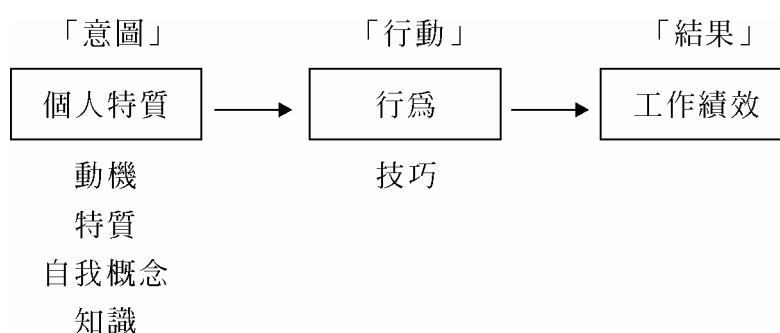


圖 3 才能的因果流程模式（引自 Spencer, & Spencer, 1993）

### (二) 義務張老師核心職能相關研究

為深入探究義務張老師之職能，研究者彙整了過去曾提出身為諮商員所需的知識、技術、能力及其他人格特質之文獻，分別說明如下：

在知識方面，Corey(2005)認為「要成為有效的諮商員，必須擁有諮商理論與技術的知識」，如 Sigmund Freud 的「精神分析治療」、Carl Rogers 的「個人中心治療」、Albert Ellis 與 Aaron T. Beck 的「認知行為治療」和 Arnold Lazarus 的「行為治療」等各個諮商理論及其治療技術，如：精神分析治療之「夢的解析」、個人中心治療之「主動積極的傾聽」、行為治療的「系統減敏感法」、認知行為治療的「進行蘇格拉底式對話」等各個諮商學派之治療技術，即成為有效諮商員所必備的基本知識與技術。知識部分尚有胡愈寧（1984）提出的「兩性心理發展、青少年問題及其價值觀念、精神醫學、

婚姻與家庭體系、次級（勞工、貧窮、少年犯罪）文化價值體系」等。

在技術方面，沈慶鴻（1991）提出「專注技術、傾聽技術、場面構成技術、反應技術、尊重與真誠、個人化技術、立場分析技術、腦力激盪技術、做決定技術、行動計畫、參與示範法、角色扮演法、自我契約、回顧協助歷程、評量協助效果、預防舊態復萌、挑戰技術（包含面質、立即性、自我表露、高層次同理）」；以及鄭玄藏（1986）提出 ICB 諮商技巧分類系統中諮商員行為目錄表，其包括「讚許／稱讚、沉默、不贊成／不接納、鼓勵、正確情緒反應、自我表露、不正確情緒反應、解說、主題變更、傾聽、知覺檢覆、簡述語義、詢問、干預、摘述、建議行動、未能分類、應該、提供 CI 選擇、停頓」等。

在能力方面，Sue(1982)提出的「多元文化諮商能力」；張素惠（2005）提出「自我效能」



和林妙穗（2004）提出的「個案概念化能力」與「自我覺察能力」等。

在其他人格特質方面，Rogers(1961)認為有效的治療者須具備的特質有同理心(empathy)、一致性(congruence)和無條件的積極關懷(unconditional positive regard)；Corey(2001)，提出有效的諮商員須具備的人格特質有「諮商員對自己足夠的認定、尊重及欣賞自己、能了解及接受自己的能耐、能接受改變、能選擇及經營自己的生活、展現活力、可靠真摯及誠實、有幽默感、會犯錯並承認自己的錯誤、活在當下、重視文化的影響、真誠關心他人的福祉、全神貫注地工作而從中尋求意義、維持健康的人際界線」；徐世琛（1994）於其研究中提出國內諮商輔導界人士認為對諮商效能有影響的特質有「自我充實」、「良好的溝通或語言能力」、「專業素養」、「善於分析」、「善於統整」、「自我接納」、「邏輯思考」等七種，以及其自身認為諮商員應有的特質為『省察同理（包括對人有興趣、喜好內省、敏感性、同理心）』、『勝任穩定（包括自信、情緒穩定、樂觀、忍受不確定性、變通性）』、『真誠可信（包括值得信任、責任感、誠實、有恆心、真誠）』、『親和利他（包括溫暖、友善、親和、關懷、樂於助人）』、『包容尊重（包括能夠容忍、客觀、尊重、耐心）』等五種人格特質。

彙整過程中，發現過去對於諮商人員所需知識、技巧、能力及其他人格特質較缺乏完整性之探究，大都只於該研究中提及數個能力，抑或是針對某項能力進行相關探究，故需要深入探討，以建構出完整的職能項目。此外，過去的文獻資料大多為一般諮商員或治療者，甚少以義務張老師為研究對象，其中或許有若干的差異，有待進一步研究。

## 研究設計與執行

### 一、研究對象

本研究以張老師基金會某分事務所之「義務張老師」為研究對象，因該分事務所曾獲內

政部甄選為全國績優社會福利志工團隊。

「張老師基金會」是由救國團所創辦之，成立於民國五十八年十一月十一日，當時名為「青年諮商服務中心」，期間曾更名為「財團法人中國青少年輔導基金會」，八十七年六月更名為「財團法人張老師基金會」。發展至今，已在全省設有 13 處諮商輔導中心，979 位義務張老師，21 間諮商室，40 條 1980 專線，主要提供諮商輔導、助人專業訓練與發展、心理衛生教育及「心理學苑」研修、網路諮商輔導等服務，服務問題類型含人際、婚姻、親子、性別、生涯等，每年服務超過 60,000 人次。

周震歐、張笑虹等人的研究發現「張老師」是許多人在遇到問題時，願意選擇的諮商輔導機構，同時因為「張老師」中心設備完善、工作人員多、知名度高，往往是志願服務機構彼此觀摩及聯誼的對象（沈慶鴻，1991），可知「張老師」機構，不僅廣為人知，也深受各界認同。

劉珠利（1989）指出「張老師」中心強調運用志願服務性質的「義務張老師」從事具有專業性質的諮商輔導工作，故在成為義務張老師之前，必須經過嚴格的專業訓練與篩選。在擔任「義務張老師」的期間，機構亦對義務張老師們有參與在職訓練課程的要求。

黃明慧（1987）分析「張老師」機構的特性指出，在機構的共同目標方面，「張老師」以服務人群促進成員自我成長、自我實現為目標，可見「張老師」機構非常重視義務張老師的養成與學習。

然而，本研究所指「線上諮商工作者」為目前服務於張老師基金會受訪分事務所之義務張老師，且義務張老師是指擁有大專以上學歷，參與張老師基金會所舉辦之義務張老師儲備訓練課程後，並通過三階段甄選者。

為了選出合適的義務張老師進行訪談，本研究在進行義務張老師訪談前，邀請了張老師基金會受訪分事務所績效面談負責人進行訪談，並配合張老師實務工作者之核心職能專家



會議<sup>1</sup>（附錄一）及義務張老師工作說明書<sup>2</sup>（附錄二），以找出選取評估義務張老師表現之效標。

## 二、研究歷程

研究歷程參照 Spencer 和 Spence(1993)所提出之「效標樣本的古典研究」進行設計，其步驟如下：

### （一）定義績效標準

評估項目分別指「時間的安排：值班的穩定度（出缺席次數及值班時數）」及「諮商歷程表現：技巧運用情形」。

張老師基金會受訪分事務所之績效面談負責人於受訪時提到：「…有些新進的義張，第一年的時候，第一個禮拜到兩個禮拜，那其實比…現在的社會環境來說的話，會造成比較大的負擔，所以這個就會感到比較疲累、比較辛苦，有部分的人會這樣覺得，他一個禮拜，我兩個晚上出來，所以就是時間…。」可知該工作屬自願性質，非強迫性的，故出缺席次數及值班時數之多寡及穩定度可為評定表現指標。專家會議提到評估義務張老師職責指標之一為「值班出席狀況」。工作說明書中該職位之工作評核標準之一為「出席狀況（請假、補班、缺席、輪值週六）。」

績效面談負責人亦提及「那在這個過程當中，他可能也跟個案討論很多他過去的經驗，一起跟他回想重新建構，那再一起去弄…以前治療的角度來去看他，怎麼去解釋他週遭的一些事務，希望可以幫這個個案重新用另外的一個方式去看待他的生活、他的世界，那每次談話結束的時候，個案看起來是一副如釋重負的樣子，所以，老師就會非常感到有成就感。」故可知諮商歷程中，諮商技巧表現可成為評定

表現之有效指標。專家會議提到評估義務張老師職責指標之一為「諮商能力」。工作說明書中該職位之工作評核標準為「諮商效能、熟悉的諮商技巧及熟悉的諮商策略」。

### （二）確認效標樣本

由受訪分事務所績效面談負責人提名 15 名通過三階段考試，並已有晤談及電話輔導實務經驗之義務張老師後，將 15 名義務張老師依評估項目進行排序，為避免受訪者皆為績效良好或皆為表現平平之人，造成本研究共通職能模式之偏誤，故擇前、後各兩位，共四位義務張老師為效標樣本。依據 Spencer 和 Spence (1993)使用效標樣本的研究設計，清楚定義績效標準：確認標準以界定所研究的對象工作上的傑出績效與一般績效，方能從效標樣本中之差異探究出關鍵職能。

### （三）資料蒐集

邀請效標樣本的四位義務張老師進行行為事例訪談，訪員皆由研究者擔任，以避免訪談內容之偏頗。

### （四）分析資料和發展工作職能模式

訪談完畢後，研究者立即將訪談內容謄寫為逐字稿並進行編碼，以為本研究之資料。研究者邀請三位協同資料分析者，形成分析團隊，並進行「主題抽取分析」，以建構出義務張老師之核心職能模式。

### （五）驗證工作職能模式的有效性

本研究藉由專家效度以驗證義務張老師之職能模型，即託請受訪分事務所績效面談負責人和曾任張老師基金會之專任張老師二位專家針對所歸納的職能構面，進行建議與增修，作為本研究最後一階段的驗證方式，以藉此建立義務張老師之職能模型。

## 三、研究工具

在質化研究中，研究者本身即是主要的研究工具，而行為事例訪談為本研究主要資料來源，故訪談大綱、訪談同意書、錄音工具及協

<sup>1</sup> 專家會議由某張老師中心總幹事及任職某大學教育心理與諮商學系教授 2 位（其一曾任專任張老師）所組成。

<sup>2</sup> 由某大學教育心理與諮商學系 96 級陳○○等人編寫，內容已獲該受訪分事務所之專任張老師認可。





同資料分析者皆為本研究之研究工具。

#### (一) 研究者

質化研究的精神在於研究者運用自身所擁有的能力，如：觀察、訪談、理解、歸納分析等能力，以及研究者所擁有的生活經驗、知識、信念、熱情等進入研究中，換言之，研究者本身即為分析質性資料的工具。研究者目前為銘傳大學教育心理與諮商學系學生，曾修習諮商理論與技術、諮商歷程、輔導原理與實務、績效考核、人力資源管理、人力資源發展、研究方法等相關課程，並於課餘參與諮商相關工作坊及工商心理學之學術研討會，促使在專業課程學習過程中，不斷反思與覺察，以整合理論於實務中，並為本研究奠下知識基礎。

#### (二) 訪談大綱

訪談大綱乃是研究者根據研究問題及閱讀相關文獻後，所自編之訪談大綱，再與張老師基金會受訪分事務所績效面談負責人討論後，因「成功」及「挫折」名詞不適用於諮商環境中，因而將「成功」及「挫折」分別改為「成就感」及「疲累」後，修改了部分的訪談大綱，如：「請您描述成功及挫折的諮商經驗事件」修改為「請您描述具有成就感或疲累的諮商經驗事件」、「請描述印象深刻的經驗事件過程及表現，並說明此經驗事件使你擁有成就感或是使你感到疲累？」整體而言，訪談大綱除了了解受訪者所擁有的成就感及疲累之經驗事件外，並訪問受訪者面對這些經驗事件時的行為、反應及想法，以對義務張老師之職能構面有更深入之了解。

#### (三) 錄音工具

為建立資料的完整性，研究者於訪談同意書中清楚標明訪談時需全程錄音，以作為完整的資料分析，因此訪談進行前研究者進行錄音器材測試，並在訪談中自我介紹與解釋研究目的時，再次詢問是否同意進行全程錄音以徵求同意，確保資料的完整蒐集。

#### (四) 協同資料分析者

研究者本身為分析質性資料的工具，但任何研究中的詮釋過程都難免存在著偏見與主觀，因此本研究為避免研究者過於主觀，資料分析部分，除了研究者本身之外，另外邀請三位曾修習過研究方法、績效考核相關課程人員，且具備「職能」基本概念者，一同擔任協同分析者的角色，以達編碼內容的一致性。

### 四、資料收集與整理

本研究是以行為事例訪談之逐字稿為資料蒐集來源。故進行四位義務張老師之訪談後，將資料進行整理分析。

#### (一) 轉謄逐字稿

訪談後，研究者立即進行逐字稿謄寫工作，以免遺漏訪談過程中之相關事件內容。

#### (二) 逐字稿編碼

研究者將四位受訪者訪談內容轉謄為逐字稿，逐字稿謄寫工作由研究者逐字逐句進行謄寫，並將每份逐字稿中的每句話加以編碼，其中 A、B、C、D 分別代表四位受訪者，英文字母後數字代表頁次，並以三位數字(001-550)代表段落，如：「對，不然就是五分鐘分三次，15分鐘，就是各種的形式…」，編碼為 A-11-400，即該訪談內容為第 A 位受訪者之逐字稿中第 11 頁第 400 行。

為了維護受訪者權益及諮商場域中之保密原則，所有與受訪者相關的背景資料予以刪除，如提到人名、地點、年齡、校名等，將以 ○○ 代表。謄寫完畢後，研究者重新逐一校對逐字稿內容，以提高轉謄資料之正確性。

#### (三) 主題抽取分析

研究者編碼工作結束後，開始淘汰多餘且無法回答研究問題的資料，將保留下來的編碼內容，進行職能項目抽取。

職能項目之抽取歷程為分析團隊成員將逐字稿內容中所提到的行為描述，以斜體字及底線標明後，參照「職能評鑑法—建立卓越的績



效模式」之職能字典，將符合職能字典定義的動機、思想或行為進行職能項目抽取。

此外，若未於職能字典中出現之職能項目，則藉由「諮商與心理治療：理論與實務」、「諮商實例研究—諮商員的專業成長」二書及實證研究等文獻資料，自編職能項目。職能項目抽取完成後，團隊成員逐份討論職能項目之抽取是否合宜，直至達成共識。

而後再與受訪分事務所之績效面談負責人進行討論，以達職能項目抽取的一致性。完成後，則據其意義加以歸類至各個職能構面。

## 五、資料可信度與有效性

質化研究中，研究者本身即是研究工具，亦即，個人背景以及與被研究者之間的關係對研究過程和結果是有所影響的。換言之，研究者之技巧、能力與嚴謹的執行工作將會影響研究之效度。因此，為提升研究資料之可靠性，降低研究者分析時的主觀偏見，本研究以Riessman所提的四個向度為標準：

### (一) 說服力(persuasiveness)

似於合理性(plausibility)，意指研究資料的內容或解釋是否具說服力。研究者以行為事例為訪談主軸，配合半結構訪談的方式來收集資料後，邀請三位具備相關資料分析能力的人員一同擔任協同分析者的角色，以達編碼內容的一致性。編碼完成後，將分析進行專家效度，即邀請受訪分事務所績效面談負責人和曾任張老師基金會之專任張老師二位專家，針對所歸納的職能構面之行為描述，進行建議與修改，透過各方面的角度來確認所分析出的職能構面。

### (二) 符合度(correspondence)

意指一個研究者可以把結果帶回到那些被研究者之處。為了使研究資料分析所得之結果具有真實性，研究者透過不同的文件比對（專家會議和工作說明書）及成員複檢（績效面談負責人之旅談），作出交叉驗證，以確認各構面行為描述之有效性。

### (三) 連貫性(coherence)

可分為總體連貫性（敘說者藉由訴說所要達到的整體目的）、局部連貫性（敘說者嘗試在敘說裡影響敘說本身）、主題連貫性（敘說內容主題間的一致性或相互呼應的連貫）。本研究進行資料分析時，參考職能字典，形成職能項目後，進行職能項目間主題式的抽取，即以有系統的方式形成主題、層次呈現，因此，研究者可藉由職能項目間的關聯性來呼應彼此的連貫性。

### (四) 實用性(pragmatic use)

指研究結果可以成為往後研究基礎的程度。本研究結果的未來價值為可提供張老師基金會在設計甄選、績效管理、訓練與發展等多方應用，亦可提供未來想從事義務張老師晤談工作者的自我評核能力參考資料。

## 研究結果

研究者分析行為事例訪談內容後，依各行為特徵抽取出三個主題概念，其下共有二十一個職能項目：

### 一、自我概念價值

張春興（1999）認為自我概念最簡單的解釋就是個人主體自我對客觀自我的看法，他將自我概念定義如下：「自我概念是指個人對自己的看法；我是個怎樣的人，我能做些什麼樣的事。而個人對性別角色的體認，也是自我概念的一部份。」張春興、林清山（1981）提出既然自我概念是個人對自己的看法、態度、意見和價值判斷的綜合，因此，一個人認為他自己是怎樣的人、他有怎樣的能力…等，就會形成並塑造其「自我形象」(self-image)。簡言之，自我概念定義是指一個人對自己行為、能力或價值觀的感覺、態度及評價。研究者將自我概念價值歸納如下：



(一)「保持彈性」之行為特徵：

1.可以改變自己的行為或方式以因應情況上的需要。

「…要看情節的狀況，因為有的真的很需要，像憂鬱症的個案，他/她可能很需要講，他/她又很久的時間都沒有找到人講，然後他/她可能需要一個這樣的抒發，那可能就會給他/她這樣一個，不一定說 50 分鐘，我就一定掛電話…」(A-5-168)

2.可以依照個案情況，彈性使用規則或程序，以達成組織更大的目標。

「…從言談中知道他/她會喜歡寫作，所以就建議他/她轉信件輔導的方式，一方面是他/她隨時隨地都可以寫，然後之後他/她就轉成信件，就等於兩週三週都信件來往…」(A-1-025)

3.調整自己的風格或角色以符合情況所需。

「…你/妳如何去避免那個刻板印象，過程中這個刻板的印象，會影響到你/妳服務的態度，對案主尊重的部份，那一次我覺得我最深的感受真的是態度上，告訴自己真的是要這樣尊重的方式，不管他/她到底是不是騙你/妳的。」(B-1-027)

(二)「自我期許」之行為特徵：對自我的表現有所期待，期待給予個案更好的服務。

「…我自己對自己的期許，也是希望是有一種溫暖的感覺給個案，讓他/她能接收到一些溫情，給他/她一些力量，我發現他/她的回饋也好，他/她的時間這麼長嘛，我讓我覺得我有做到這一些，讓他/她感受到一點支持，我會滿安慰的。」(A-2-046)

(三)「正向期待」之行為特徵：相信個案有自我改變的能力。

「…基本上，他/她真的是就是希望人家能夠來了解他/她，讓他/她把負面的情緒淡掉，然後，他/她還是要靠自己站起來，不是說張老師可以幫他/她，就讓他/她心裡面，看到有自己正面的東西，他/她自己的能力…」(D-12-449)

(四)「富有熱誠」之行為特徵：對晤談工作充滿熱情。

「…就是會有一點囉唆，可是，你/妳聽他/她講完那個故事，你/妳會覺得還蠻有趣的，他/她可能就像是你/妳身旁的小人物吧！可是他/她們每天上演了一些情節這樣，可是，你/妳不是像我會去知道那麼多人的故事，對啊！所以，我覺得還不錯。…」(A-8-305)

(五)「自我反思」之行為特徵：反省自我面對個案時的行為及態度。

「…教科書啊，都寫到要以案主的福祉為福祉、福利為福利，在當時那都是一種抽象的文字，文字罷了。後來，多了那事件以後，再回去看看，如果我如何去實踐那樣的東西…」(B-3-106)

(六)「自信心」之行為特徵：相信自己具備完成某項任務的能力。

「…那我就告訴他/她說，OK！這是我目前的做法就是這樣，歡迎你們來挑戰，來質疑我的作為跟作法，都可以質疑，質疑這個部分可以攤開來討論，那為什麼我敢這樣說，是因為我站在案主的角度來思考問題，以案主的福祉的角度來思考問題，那我覺得這樣一個東西，當我站得住腳的時候，很多事情都很容易去做處理…」(B-4-157)

(七)「自我了解」之行為特徵：清楚知道自己的興趣、個性、偏好。

「…警惕自己不要被那個標籤化就給制約了，那個部分的東西，所以這東西一直不斷在提醒…我態度那東西很重要，不要被自己所認為的印象刻板的印象給制約了…」(B-3-084)

本類別參照職能字典後所得之職能項目有「保持彈性」、「正面期待」、「自信心」、「富有熱誠」，而自編職能項目有「自我期許」、「自我反思」及「自我了解」。

## 二、工作管理能力

研究者在參考職能字典後，將本研究之職



表 1 義務張老師職能模型之自我概念價值表

分類	職能項目	行為描述
自我概念價值	保持彈性	可以改變自己的行為或方式以因應情況上的需要 可以依照個案情況，彈性使用規則或程序，以達成組織更大的目標 調整自己的風格或角色以符合情況所需
	自我期許	對自我的表現有所期待，期待給予個案更好的服務
	正向期待	相信個案有自我改變的能力
	富有熱誠	對晤談工作充滿熱情
	自我反思	反省自我面對個案時的行為及態度
	自信心	相信自己具備完成某項任務的能力
	自我了解	清楚知道自己的興趣、個性、偏好

能項目定名為「工作管理能力」，因職能項目皆是促進良好工作表現的因素，意即有效利用並管理以下職能項目，可增進自我工作績效表現，進而提升自我工作能力。

(一)「學習能力」之行為特徵：主動學習與工作相關知識。

「…就是會去上中心開的一些課，我自己比較沒有再去外面，其他老師會自己另外去外面上課，比較努力向學的。」(C-5-171)

(二)「專業知識」之行為特徵：需要專門課程的訓練或實務工作經驗的累積。

「…以焦點來說，就是用例外事件來肯定他/她，就是說找他/她生活裡面有做得很不錯的地方來肯定他/她，從這樣子的回饋給他/她一些力量，再去做複製一些成功的經驗…」(A-3-096)

「…我的原則是這樣是說，他/她有負面的時候，你/妳一定要讓他/她負面的傷心的負面讓他/她發洩掉，那接下來，我們就開始講說，其實你/妳總不能天天都很痛苦，天天在哭，這樣你/妳活得就沒有意義了，你/妳看看你/妳有沒有除了這個…我們可以用一塊布先蓋一半，其他，你/妳再轉開你/妳的眼睛去看，有沒有…你/妳的小孩，你/妳其他周圍的人，有沒有其他的東西，是不是除了讓你/妳非常痛苦的，再去看看有沒有其他的東西，就是讓他/她轉他/她的眼光去看其他可以比較淡的，比較有希望

的地方…」(D-13-487)

(三)「資訊蒐集」之行為特徵：經過自己的觀察或藉由詢問探知情況或問題核心。

「…其實小孩的問題很多都不是小孩的問題，是媽媽、爸爸的問題，家長的問題造成小孩的問題，所以應該談的是他/她的爸媽才對，他/她媽媽把他/她帶進來，所以其實我們能做得有限，頂多就是同理他/她、了解他/她…如果是我，現在再去處理這個事件，我應該會去請他/她的爸媽來談…」(A-7-249)

(四)「引導思考」之行為特徵：藉由與個案談話的內容，引導個案進行反思及自行作出決定。

「…我就問他/她說，因為你/妳基本上這種狀況，你/妳覺得你/妳現在自己的家，你/妳是覺得有價值讓你/妳來保存，還是說你/妳這種狀況，你/妳覺得你/妳願意繼續下去…」(D-5-161)

(五)「決策判斷」之行為特徵：依權限或重要緊急性作出即時的決定。

「…那個過程中我們有一些工作程序要去處理，從那次我們當然是按照程序作處理，請他給我們他/她家的電話，確認他/她是不是真有這個人，然後就有保那個專任，那時候我們在三樓，專任就在一樓值班，在其他地方工作，距離很近嘛!就請他/她回來，因為我們當時沒有處理的權限，就是給金額上的權限，所以還



表 2 義務張老師職能模型之工作管理能力表

分類	職能項目	行為描述
工作 管理 能力	學習能力	主動學習與工作相關知識
	專業知識	需要專門課程的訓練或實務工作經驗的累積
	資訊蒐集	經過自己的觀察或藉由詢問句探知情況或問題核心
	引導思考	藉由與個案談話的內容，引導個案進行反思、自行作出決定
	決策判斷	依權限或重要緊急性作出即時的決定
	專業技術	擁有諮商相關技術或受專業訓練，需要實作學習時間才能上手的工作

是要找我們專任…」(B-1-015)

(六)「專業技術」之行為特徵：擁有諮商相關技術或受專業訓練，需要實作學習時間才能上手的工作。

「…他/她不會說像蚌殼一樣打不開，是還好，當然會找一些他/她比較有興趣的話題，可是他/她…其實他/她也知道，談到最後他/她也知道，可是，你/妳沒有辦法讓他/她講出真話，關係還沒有建立，而且其實他/她也知道能不能講，你/妳知道嗎？」(A-7-260)

本類別參照職能字典後所得之職能項目，有「學習能力」、「專業知識」、「資訊蒐集」、「決策判斷」與「專業技術」，而自編部分只有「引導思考」此一職能項目。

### 三、人際管理能力

「人際關係與溝通」是指個人與個人之間的互動關係，而互動雙方彼此相互了解、相互回應，並且期待經由溝通的行為與歷程，建立接納及共識。本研究之職能項目皆與「人際關係與溝通」有關，研究者在參考職能字典後，認為可藉由有效的管理這些職能項目來促進義務張老師自身的人際關係發展，故定名為「人際管理能力」。

(一)「同理心」之行為特徵

1.將自己置於個案情境中，去感受個案的感覺。

「…要看情節的狀況，因為有的真的很需要，像憂鬱症的個案，他/她可能很需要講，他/她又很久的時間都沒有找到人講，然後他/她

可能需要一個這樣的抒發，那可能就會給她這樣一個，不一定說 50 分鐘，我就一定掛電話…」(A-5-168)

「…所以那一次那個接電話的老師，他是事後有分享，他那時候怎麼去處理他，這個當下接到電話的狀況，我們那時候知道有那麼一件事，那他對張老師這個單位非常不滿，因為他是一個男的，我也是一個男的，當然這種方式就是說，男孩子跟男孩子之間是不是他有受過什麼委屈，那他就是發洩，那他就是罵張老師，事實上他是罵全體張老師，我也不給他知道是誰，那這種情形難免。」(D-3-114)

2.利用傾聽與觀察來了解個案的情緒與需求。

「…他/她就是有一點焦慮，也有一點挫折，因為，他/她姪女不是很好溝通，那狀況又有點複雜，所以第二通又繼續講，然後啊！歷史啊！包括他們家的祖籍啊！田地啊！我大概都摸清楚了，好了，那講完啦！後來我就跟她統整嘛！」(A-8-288)

(二)「團隊合作」之行為特徵

1.重視團體成員(含督導)意見與專業知識，願意向團體成員(含督導)學習或請求提供意見。

「…可能自己會覺得有疑惑啦，跟督導啦，跟義張這樣來討論…」(A-4-148)

「…如果你/妳真的沒去上課，就是去請教資深的老師、督導，其實幾年下來，你/妳就會知道很多，70 或 80 都是騷擾的，我覺得練久了就都會了，我覺得蠻大的一點，就是不要



怕…」(C-3-113)

2.願意主動與團隊成員進行分享。

「…所以那一次那個接電話的老師，他是事後有分享，他那時候怎麼去處理他，這個當下接到電話的狀況，我們那時候知道有那麼一件事，那她對張老師這個單位非常不滿，因為他是一個男的，我也是一個男的，當然這種方式就是說，男孩子跟男孩子之間是不是他有受過甚麼委屈，那他就是發洩，那他就是罵張老師，事實上他是罵全體張老師，我也不給他知道是誰，那這種情形難免，還有，我們比較不好的就是說，有一些性騷擾的電話。…」(D-3-114)

### (三)「人際EQ」之行為特徵

1.願意深入了解個案長期狀況。

「…我覺得個案就是要延續，你/妳才知道他/她的真假，因為我們這個完全無法追蹤的，只能靠電話…所以就是，我都會鼓勵他/她打來…」(A-3-124)

2.願意了解個案的背景、興趣與需求。

「…他/她姪女不是很好溝通，那狀況又有點複雜，所以第二通又繼續講，然後啊！歷史啊！包括他/她們家的祖籍啊！田地啊！我大概都摸清楚了，好了，那講完啦！後來我就跟他/她統整嘛！…」(A-8-288)

### (四)「培養他人」之行為特徵

1.針對個案需要，給予有彈性答覆。

「…有一個女孩子，她大概是覺得自己條件中等，開始人家介紹一個男孩子，然後，那男孩子本來有一個女朋友，他們就開始約會，那她打電話來跟我們談，那我是覺得很正常的，即使是有對象，我們也告訴她要用自然的方式來面對這個問題，不必要說他以前怎樣，妳覺得這個人，妳面對的時候，他的行為態度，他的一些動作是不是合乎你自己的想法…」(D-1-011)

2.相信個案具有解決問題及作決定的潛力。

「…如果你就是只想說不用做什麼，結果就會怎樣，讓他自己選擇或是更惡化或是你想

要一些情況改善，還是回到個案身上，讓個案去決定…」(C-4-154)

(五)「真誠一致」之行為特徵：不論個案是如何的對待你，你都不會改變想幫助他的心。

「…我覺得個案就是要延續，你/妳才知道他/她的真假，因為我們這個完全無法追蹤的，只能靠電話…所以就是，我都會鼓勵他/她打來，我也不管他/她是真的還是假的…」(A-3-124)

「…如果用委婉的態度告訴案主，真的很抱歉，這個部分我們機構這個部分是沒有提供這個服務，譬如說，後面我們沒有做急難救助的部分，有人需要急難救助，抱歉，我們真的沒有提供這個服務，不過，我們可以幫你轉介相關的機構，類似透過這樣的方式、態度告訴他/她…」(B-4-141)

(六)「尊重接納」之行為特徵：願意去包容個案的一切，無論好的與壞的。

「…你/妳如何去避免那個刻板印象，過程中這個刻板的印象，會影響到你/妳服務的態度，對案主尊重的部份，那一次我覺得我最深的感受真的是態度上，告訴自己真的是要這樣尊重的方式，不管他/她到底是不是騙你/妳的。」(B-1-027)

「…一天一個，晚上一個，那這種的話，我是覺得…還是把他/她不當作是假的事，認為可能真的…」(D-7-253)

(七)「溝通表達」之行為特徵：可以很清楚用語言表達自己的想法。

「…如果用委婉的態度告訴案主，真的很抱歉，這個部分我們機構這個部分是沒有提供這個服務…抱歉，我們真的沒有提供這個服務，不過，我們可以幫你轉介相關的機構，類似透過這樣的方式、態度告訴他/她…」(B-4-141)

「…我們通常會告訴他/她，你/妳現在這個問題是不是要有段落性，也就是說，你/妳現



表 3 義務張老師職能模型之人際管理能力表

分類	職能項目	行為描述
人際 管理 能力	同理心	將自己置於個案情境中，去感受個案的感覺。 利用傾聽與觀察來了解個案的情緒與需求。
	團隊合作	重視團體成員（含督導）意見與專業知識，願意向團體成員（含督導）學習或請求提供意見。 願意主動與團隊成員進行分享。
	人際 EQ	願意深入了解個案長期狀況。 願意了解個案的背景、興趣與需求。
	培養他人	針對個案需要，給予有彈性答覆。 相信個案具有解決問題及作決定的潛力。
	真誠一致	不論個案是如何的對待你，你都不會改變想幫助他的心。
	尊重接納	願意去包容個案的一切，無論好的與壞的。
	溝通表達	可以很清楚用語言表達自己的想法。
	溫暖關懷	願意傳遞正向態度給予個案，如：支持、協助與陪伴，使個案感到溫暖。

在這個問題…覺得這個問題又引出另一個問題，就會建議你/妳說問題，我們會跟你/妳簡要的概述…」(D-11-381)

(八)「溫暖關懷」之行為特徵：願意傳遞正向態度給予個案，如：支持、協助與陪伴，使個案感到溫暖。

「希望是有一種溫暖的感覺給個案，讓他/她能接收到一些溫情，給他/她一些力量…讓我覺得我有做到這一些，讓他/她感受到一點支持，我會滿安慰的。」(A-2-046)

「…或許真的很清楚的表達了機構沒有做這樣的服務，但是你/妳絕對沒有去照顧案主感受的部分，那這個時候你/妳沒有去照顧案主感受的部分…可能增加他/她的傷害…」(B-4-131)

「…先讓他/她抒發情緒，再慢慢陪他/她去看問題，重點在哪裡，然後討論出他/她可以做的，就是一些方案。」(C-4-134)

本類別參照職能字典所得之職能項目，有「同理心」、「團隊合作」、「人際 EQ」、「培養他人」與「溝通表達」，自編部分有「真誠一致」、「尊重接納」與「溫暖關懷」。

## 研究結論

### 一、義務張老師所需職能

分析行為事例訪談內容後，可知義務張老師之職能可分為三個構面，其中包含二十一個職能項目：

(一)自我概念價值：保持彈性、自我期許、正向期待、富有熱誠、自我反思、自信心、自我了解。

(二)人際管理能力：同理心、團隊合作、人際 EQ、培養他人、真誠一致、尊重接納、溝通表達、溫暖關懷。

(三)工作管理能力：學習能力、專業知識、資訊蒐集、引導思考、決策判斷、專業技術。

### 二、義務張老師所需職能重要性排序及其影響

為強調各職能項目之重要性，研究者託請專家（受訪分事務所之績效面談負責人）依需要性及重要性進行排序，以作為「張老師基金會」受訪分事務所有效選才或評估義務張老師表現之效標，其重要性程度依序為：溫暖關懷、真誠一致、尊重接納、自我反思、自我了解、



同理心、自我期許、保持彈性、富有熱誠、溝通表達、專業知識、學習能力、資訊蒐集。

上述十三項中，自我概念價值有五項；工作管理能力有三項；人際管理能力有五項；為專家認為義務張老師從事該工作時，必要且重要之職能項目排序。進一步探究後，可發現建立諮商關係的能力排序多居於前，專業自我能力之排序多居於中，專業知能排序多居於後。由建立諮商關係的能力排序多居於前，可再次強調與個案建立諮商關係的重要性，因為與個案建立良好的諮商關係，將會使個案對義務張老師產生信任感，義務張老師也才能深入了解到個案不願意對外人開放的內心世界，進而提高個案繼續求助的意願。而「張老師基金會」理念亦強調「永遠敞開一雙溫暖的手，幫助最需要協助的人。」故給予義務張老師的訓練並不強調理論學派知識的獲得，此可能為專業知能排序多居於後之因。

Spencer 和 Spencer(1993)認為職能模式的有效性確立後，即可有不同的應用方式，如：設計甄選、績效管理、訓練與發展等。故透過職能模式可提高組織選才的正確率，並且有效降低招募成本。楊尊恩（2003）指出運用職能模式所甄選之員工，與未使用職能模式時所甄選之員工比較，其績效表現較佳。職能也可使組織進行績效考核時較易得知員工所缺乏的職能，亦即可依組織需求規劃完整之訓練課程；楊尊恩（2003）指出以優秀員工的表現為標竿，可有效地使新進員工或未達要求表現之員工減少學習曲線時間，並達到組織要求的平均表現。

因此，藉由職能提升了組織人力素質與績效，間接地使公司競爭力提升，前述提到企業運作皆希望獲得持續競爭的優勢，而以職能為基礎所設計出之應用方式，的確影響和協助張老師基金會持續獲得競爭優勢。

### 三、義務張老師核心職能與過去文獻資料比較

建構職能項目後，研究者深入探究各個職能項目與過去諮商工作者相關知識、技術、能

力或其他特質比較，結果發現各構面之職能項目與文獻資料間的項目有些相似之處，分述如下。

在「自我概念價值」構面中，「自我了解」意思近似 Corey(2001)所提出的「諮商員對自己有足夠的認定」及「了解及接受自己的能耐」；「保持彈性」意思近似 Corey(2001)之「能接受改變」，及徐世琛（1994）勝任穩定特質中的「變通性」；「自我反思」意思近似徐世琛（1994）省察同理特質中的「喜好內省」以及林妙穗（2004）「自我覺察能力」；「自信心」意思近似徐世琛（1994）勝任穩定中的「自信」。

在「人際管理能力」構面中，「真誠一致」意思近似 Rogers(1961)的「一致性」和 Corey(2001)的「真誠關心他人的福祉」；「尊重接納」意思近似 Rogers(1961)「無條件的積極關注」以及徐世琛（1994）包容尊重特質因素中的「尊重」；「溫暖關懷」意思近似徐世琛（1994）親和利他特質因素中的「溫暖」以及 Rogers(1961)「無條件的積極關注」；「同理心」意思近似 Rogers(1961)「同理心」以及徐世琛（1994）省察同理中的「同理心」；「溝通表達」意思近似徐世琛（1994）於其研究中提到的「良好的溝通或語言能力」。

在「工作管理能力」構面中，「專業技術」意思近似精神分析治療的「夢的解析」、個人中心治療的「主動積極的傾聽」等各個諮商理論取向之治療技術和沈慶鴻（1991）「傾聽技術」等十七種技術以及鄭玄藏（1986）「正確情緒反應」等二十種諮商技巧；「專業知識」意思近似 Sigmund Freud 的「精神分析治療」、Carl Rogers 的「個人中心治療」等各個諮商理論和胡愈寧（1984）「兩性心生理發展」以及林妙穗（2004）「個案概念化能力」。

因此可知，各個構面之職能項目與文獻中曾探討過諮商員所須具備的知識、技巧、能力和其他人格特質間是具有相關性的，重複出現之職能，可再次證實該職能之重要性。另外，關於 Corey 和 Rogers 所提到的特質，即「真誠一致」、「同理心」、「尊重接納」、「溫暖關懷」





等職能，亦出現於本研究中，可知這些職能，並不會因所處的組織環境及特性而有所差異，這些都是從事諮商工作最基本且必要的職能。

另一方面，本研究所建構的職能項目與文獻資料間的項目也有些不同之處，如自我概念價值中的「自我期許」、「富有熱誠」，工作管理能力中的「引導思考」、「決策判斷」、「學習能力」、「資訊蒐集」，以及人際管理能力中的「團隊合作」、「人際EQ」、「培養他人」，皆為過去文獻未曾提到的職能，其原因可能有二：第一，張老師基金會為一非營利機構，服務對象並無年齡、背景、身分的限制且義務張老師皆屬自願服務工作，致使部分職能未曾被聚焦，且該機構對於義務張老師並無太多硬性行政規定，因此義務張老師對該工作是必須「富有熱誠」的。以外，義務張老師之儲訓並非是多年的專業學術訓練，故在通過儲訓並成為具實務經驗的義務張老師後，為持續有良好的工作表現，亦需保持學習的心態，持續投入專業訓練，故擁有「學習能力」職能是很重要的。而受訪的機構具有完善的督導制度，義務張老師若是在接案晤談的過程中有問題時，可在會議上提出請求提供意見，因此「團隊合作」職能之重要性可見一斑；第二，過去大多是透過調查研究（問卷和測驗）來探究諮商員所需具備的能力，然本研究不同於以往的研究方式，主要以分析質化研究中的訪談資料為主，因此可找出過去尚未被聚焦的職能項目，以建構出更為完整的義務張老師之職能。

#### 四、義務張老師職能模型與張老師基金會儲訓課程內容對照

對照該受訪分事務所之各階段的課程內容（附錄三）與選才效標後，其結果如下：

第一階段儲訓課程內容設有「認知與人」、「情緒與人」、「行為與人」與「人的成長與發展」之自我探索系列課程，此系列課程可促進職能項目所提及的「自我了解」。

第二階段的課程主要在諮商技術之訓練，如：場面構成技術、問題概念化、探問、摘述、

統整，並結合諮商中常見議題（親子問題、婚姻問題、人際問題、兩性問題、求職就業問題、自我與人生觀），作一知識與技術的整合應用，此階段培養職能項目中「專業知識」與「專業技術」。

第三階段有模擬函件、模擬晤談、模擬電話等實務訓練，可精進儲訓學員「專業知識」與「專業技術」。以外，更介紹了在訪談中多數受訪者困擾的非諮商個案處理原則、社會福利資源與相關法律認識課程，可協助發展職能項目中「決策判斷」。儲訓過程中，成員間的互動，提供磨練職能類別中的「人際管理能力」的機會。

然而，尚有「自我反思」、「自我期許」、「保持彈性」、「富有熱誠」、「學習能力」與「資訊蒐集」等六職能項目未於課程內容中提及，此部分可提供參與儲訓課程學員核對自身是否足以成為義務張老師之訊息。換言之，本部分可提供儲訓學員適時調整自我概念，或藉由參與工作坊以培養自身所缺乏之職能。

### 研究建議

#### 一、對張老師基金會之建議

透過本研究所建構出義務張老師的職能模式，包括自我概念價值、人際管理能力與工作管理能力等三大構面之二十一個職能項目，可作為張老師基金會在選擇新進義務張老師人選時之參考，尤其是特質方面之職能很難透過訓練加以改善，特別需要納入選才之重要項目，其他職能則可列入義務張老師儲訓與在職訓練的課程。此外，近年來企業界盛行以職能為基礎的績效評估(competency-based performance appraisal)亦可導入張老師機構，使義務張老師的職能模式的應用功能更加彰顯。

#### 二、未來研究建議

##### （一）擴大研究方向與研究對象

國內目前仍缺乏對義務張老師之核心職能相關研究，本文採初探性質的研究，因時間、



人力及成本的限制，致使研究方向與研究對象選擇有限，故未來研究可擴大研究方向與研究對象，以建立更為完整的義務張老師核心職能研究。另外，本研究只探討為共同核心職能，建議未來可往專業核心職能方向發展，抑或採用「預測效度」方式建立具有區別性的核心職能。待具有區別性之職能字典發展完整後，可依此發展具有信度及效度測驗量表，以協助校外諮商機構甄選作業或未來訓練重點方向的選擇。

## (二) 專家的選擇

本研究之受訪專家在該機構屬行政人員之績效負責人，其不直接負責義務張老師之諮商品質，故未來研究可增擇該受訪機構之督導為專家，以確保義務張老師之諮商品質及其表現。

## 參考文獻

- 李漢雄、郭書齊 (1998)。提升競爭優勢的人力資源策略—談創新力發展與創新活動導入。勞資關係論叢，7，31-62。
- 吳復新、黃一峰、王榮春 (2004)。考選與任用。台北：空大。
- 吳佳儒 (2000)。HR 專業人員才能需求模型之建立—以個案公司為例。國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文，未出版。
- 沈介文 (2002)。公關人員對專業核心能力認知之研究。新聞學研究，72，119-145。
- 沈慶鴻 (1991)。新進義務張老師諮商效果的相關因素研究—以臺中「張老師」為例。東海大學社會工作研究所碩士論文，未出版。
- 林妙穗 (2004)。實習諮商員的個案概念化與自我覺察能力之研究。台中師範學院諮商與教育心理研究所碩士論文，未出版。
- 胡愈寧 (1984)。志願工作者在社會服務過程中之工作分析—以義務張老師為例。東吳大學社會學研究所碩士論文，未出版。
- 洪燕玉 (2003)。汽車業務人員專業職能項目及其線上甄選量表之設計—以某汽車經銷商為例。國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文，未出版。
- 徐世琛 (1994)。諮商員所須具備特質之探討。國立政治大學心理學系碩士論文，未出版。
- 張素惠 (2005)。義務張老師自我效能與專業認同之研究。暨南國際大學輔導與諮商研究所碩士論文，未出版。
- 張春興 (1999)。教育心理學。台北：東華書局。
- 張春興、林清山 (1981)。教育心理學。台北：東華書局。
- 黃明慧 (1987)。志願服務機構組織環境與志願工作者工作滿足之研究—以張老師為例。東海大學社會工作研究所碩士論文，未出版。
- 鄭玄藏 (1986)。精微諮商技巧訓練方案對義務張老師諮商技巧暨輔導員效能之影響研究。國立台灣師範大學輔導研究所碩士論文，未出版。
- 鄭素鈴 (2005)。薪資專業人員職能模型建立之研究。國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文，未出版。
- 劉珠利 (1989)。義務張老師處理親子問題困難度之研究。東吳大學社會學研究所碩士論文，未出版。
- Boyatzis, R. E. (1982). *The Competence Manager: A Model for Effective Performance*. New York: John Wiley & Sons.
- Byham, W. C., & Moyer, R. P. (1996). *Using Competencies to Build a Successful Organization*. Development Dimensions International, Inc..
- Corey, G. (2001). *Theory and Practice of Counseling and Psychotherapy (6th ed.)*. Stanford, CA.: Brooks/Cole.
- Lahti, R. K. (1999). Identifying and Integrating Individual Level And Organizational Level Core Competencies. *Journal of Business and Psychology*, 14(1), 58-60.
- McClelland, D. C. (1973). *Testing for Compe-*



*tence rather than for "Intelligence".*  
*American Psychologist, 28(1), 1-14.*

Spencer, L., & Spencer, M. (1993). *Competence at Work : Model for Superior Performance.* New York : John Wiley and Sons.

Sue, D. W., Bernier, Y., Durran, A., Feinberg, L., Pedersen, P. B., Smith, E. J., & Vasquez-Nuttal, E. (1982). *Position Paper: Cross-Cultural Counseling Competencies. The Counseling Psychologist, 10, 45-52..*

## 附錄一

### 張老師實務工作者之核心職能—才能評鑑法之專家會議

專家會議是邀請相關領域之專家共同討論出針對張老師實務工作者之重要職能，進而建立一套完整之評估效標，因此訪談與會議內容之目標如下：

- 1.張老師實務工作者之重要職能為何
- 2.該職責之評估指標為何
- 3.討論張老師實務工作者的職能項目需求與定義
- 4.確定張老師實務工作者的核心職能項目

經由討論出核心職能項目之後，請專家會議之成員再針對職能項目，圈選出十項核心職能，之後再進行對實務工作者訪談，進一步確認核心職能。

我們各別邀請了三位相關領域的專家做專家會議：○○張老師中心總幹事、○○大學心諮系兩位教授，然因遇到張老師中心在整修裝潢，因此在時間邀請方面有所限制，故採用個別訪談的方式，將其對話內容錄製起來、由我們謄寫逐字稿來整理分析張老師實務工作者之重要職能。

#### 1.張老師實務工作者之重要職能為何？

由工作分析得知，張老師實務作者可分為兩種：義務張老師與專任張老師。因為職位與工作性質的不同，因此，在工作職能與評估方面有不同的需求與評估指標。整合三位老師的內容發現，在工作職能的要求上有一致的現象，以工作職能來看，我們整理出以下的資料：

義務張老師	專任張老師
1.接受訓練的時數 2.諮商能力（包括關係建立、情緒支持或是安撫、轉介、以及問題解決） 3.測驗解釋與施測的部份 4.了解特殊特案的背景認知（例如對菸、毒品、中輟學生的認知）	1.諮商能力（接個案、督導） 2.行政工作能力（寫公文、教案） 3.宣傳推廣（推廣預防教育） 4.辦活動（演講、義工訓練、在職訓練）等各種能力 5.培養對於特殊個案的認知等 6.人際關係 7.口語表達能力 8.財務績效



在人格特質方面，其實三位老師皆強調實務工作者（不分義張與專張）要具備溫暖、喜歡接觸人、熱誠、生命有一些深刻的體驗、具同理心、專業倫理，但是比較會被提出來強調的部分是專任張老師，因為專張屬於管理者的角色、且是一個薪資的工作，所以在人格特質要求方面會比較高，例如人際關係、團隊合作、自我覺察能力、主動、抗壓性高、度量與格局要大、要有遠見、組織適應力等。

2.該職責的評估指標為何？

重要職能	項目	相關評估指標
義務張老師		
個案服務	諮商能力	由督導來判斷
		接受訓練時數
	施測與解釋測驗	相關科系畢業
	態度	值班出席狀況
個人特質	抗壓性	接受訓練的時數
	適應性	
	喜歡接觸人	無
	溫暖的感覺	
專任張老師		
個案服務	諮商能力	相關科系與訓練時數
	口語表達能力	無
	專業倫理	由督導判斷
	態度	值班出席狀況
行政工作	公文、教案	無
辦活動、訓練能力	宣傳推廣	財務績效
	人際關係	無
個人特質	抗壓性	接受訓練的時數
	適應性	
	喜歡接觸人	無
	溫暖	



3.討論張老師實務工作者的職能項目需求與定義。

職能	定義
1.行政能力	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 上公文、教案</li> <li>✓ 辦活動、教育訓練</li> <li>✓ 宣傳推廣活動、募款</li> </ul>
2.人際關係	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 辦活動需要邀請老師、分配工作</li> </ul>
3.諮商能力	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 問題解決</li> <li>✓ 專業能力</li> <li>✓ 專業倫理</li> <li>✓ 口語表達</li> </ul>
4.態度	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 讓人覺得溫暖</li> <li>✓ 有熱忱</li> <li>✓ 適應能力高</li> <li>✓ 抗壓性高</li> </ul>

4.確定張老師實務工作者的核心職能項目。

職能項目	被老師提到
1.行政能力	✓
2.諮商能力	✓
3.個人特質(溫暖、喜歡接觸人)	✓
4.人際關係	✓
5.辦活動能力	✓



附錄二

**校外機構線上諮商工作者之核心職能研究工作說明書**

單位：財團法人「張老師」基金會—○○分事務所

日期：\_\_\_\_\_

職稱：義務張老師	該職稱員工姓名：
上級職稱：督導(諮商領域) 專任張老師及總幹事(行政領域)	部門：

<p>一、該職位設立之目的</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>藉由諮商輔導，協助當事人解決家庭、親子、人際、感情、生涯等問題，促進其生活適應，提昇心理健康。</li> <li>增進個人自我了解，自我探索之能力進而促進自我成長。</li> <li>增進輔導之能，推廣輔導概念與做法。</li> </ol>
<p>二、該職位之主要工作內容</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>個別諮商</li> <li>函件輔導</li> <li>電話諮商</li> <li>其他：預防推廣、團體輔導、工作坊、聯誼、教師訓練</li> </ol>
<p>三、任用資格</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>報名資格                     <ol style="list-style-type: none"> <li>(1)大專程度以上，畢業工作滿一年以上之社會人士；</li> <li>(2)大學各院系二年級（含）以上之學生、大四男生無兵役問題、空中大學學生修滿 80 個學分以上者；</li> <li>(3)輔導相關研究所畢業且目前從事相關工作者提出學歷及工作證明，可抵免第一階段之大課程，只需從第一階段之自我探索團體開始。</li> </ol> </li> <li>訓練共分三個階段                     <ol style="list-style-type: none"> <li>(1)第一階段：自我探索暨輔導知能基礎研習課程 54 小時；</li> <li>(2)諮商技巧實務研習訓練 63 小時；</li> <li>(3)諮商策略實務見習訓練 78 小時，每個階段結束均實施甄選，合格者邀請參加下一階段訓練。</li> </ol>                     註：各階段缺席不得超過三次（九小時）。                 </li> <li>通過第一至第三階段訓練之學員，將受邀請擔任本中心之義務張老師。</li> <li>第一階段甄選通過不克立即進入下一階段者可保留資格兩年，期間可從第二階段繼續受訓；第二及第三階段因為連貫課程，恕無法保留。</li> </ol>
<p>四、該職位之工作所需之知識及技能</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>教育程度：大專程度以上</li> <li>專業知識／技術：同理心、自我揭露、各學派理論及技術</li> <li>專業訓練：自我探索暨輔導知能基礎研習課程 54 小時、諮商技巧實務研習訓練 63 小時、諮商策略實務見習訓練 78 小時</li> </ol>



<p>五、該職位所負之責任</p> <p>1.遵守倫理守則：</p> <p>(1)嚴守業務上的秘密，絕不洩露個案資料。</p> <p>(2)超過專業範圍之個案，誠心轉請專家，接受指導。</p> <p>(3)決不涉及感情牽連，與當事人維持單純的輔導關係。</p> <p>(4)把握專業目的，以當事人的利益為前提。</p> <p>(5)避免在當事人的面前批評議論其他輔導人員。</p> <p>2.遵守一般工作評核標準</p>
<p>六、該職位之工作評核標準</p> <p>1.一年一聘，每年會有續聘面談（有一定格式的評量表表格），評估後再決定是否續聘下一年度。詳細內容如下：</p> <p>(1)出席狀況（請假、補班、缺席、輪值週六）</p> <p>(2)服務熱忱及投入程度</p> <p>(3)專業知能的提升</p> <p>(4)諮商效能</p> <p>(5)在職訓練參與狀況（中心內訓、機構外訓）</p> <p>(6)接案的穩定度</p> <p>(7)熟悉的諮商技巧</p> <p>(8)熟悉的諮商策略</p> <p>(9)擅長的問題類型</p> <p>※附註—討論項目：</p> <p>1.是否能看到個案立場或是洞察個案。</p> <p>2.敘述自己所使用的諮商技巧、同理的內容與層次。</p> <p>3.對個案未來的諮商計畫為何。</p>
<p>七、該職位之工作條件</p> <p>1.時間</p> <p>年資一至二年，值兩個班。</p> <p>年資二年以上，值一個班，四小時（午班）或三點五小時（晚班）。</p> <p>2.使用設備</p> <p>電腦、電話、電話間、個別諮商室、信件（函件輔導）、晤談登記表（初次個案及連續個案）、諮商服務說明書、錄影（特殊狀況時使用）</p>
<p>八、該職位之未來發展</p> <p>1.服務兩年後可培訓第二專長，專職家庭暴力諮詢、中輟生復學追蹤、心理衛生推廣講師等服務工作。</p> <p>2.服務滿三年後，可培訓為團體領導員或督導員，參與帶領團體與線上督導等服務工作。</p>



## 附錄三

義務「張老師」儲備訓練《第一階段》課程表

週次	大 課 程			實 務 團 體	
	日期	時間	名 稱	次數	主 題
一	9/30(日)	0830-1200	1.始業式 2.課務說明 3.張老師簡介 4.張老師服務工作與精神 5.如何參與團體		
		1330-1630	輔導概論		
二	10/7(日)－10/13(六)			一	團體形成
三	10/14(日)	0900-1200	自我探索與輔導	二	團體凝聚
		1330-1630	認知與人		
四	10/21(日)－10/27(六)			三	自我探索之一自己眼中的我
五	10/28(日)	0900-1200	情緒與人	四	自我探索之二別人眼中的我
		1330-1630	行為與人		
六	11/4(日)－11/10(六)			五	自我探索之三我的價值
七	11/11(日)－11/17(六)			六	自我探索之四我的危機處理
八	11/18(日)	0900-1200	人的成長與發展	七	自我探索之五助人者角色與我
		1330-1630	壓力與適應		
九	11/25(日)	0900-1200	家庭與人	八	團體統整與結束
		1330-1630	期末測驗/分組讀書心得報告綜合座談/結業式		
十	期末面談面談（12/3日－12/9日）				
備註					





義務「張老師」儲備訓練《第二階段》課程表

週次	大課程			實 務 團 體	
	日期	時間	名稱	次數	主題
一	1/6(日)	0830-1200	課務說明問題解決諮商架構	一	團體形成諮商員的準備場面構成技術
		1330-1630			
二	1/13(日)－1/19(六)			二	問題概念化
三	1/20(日)	0900-1200	親子問題與輔導	三	反應技術一
		1330-1630	婚姻問題與輔導		
四	2/3(日)	0900-1200	人際問題與輔導	四	反應技術二
		1330-1630	兩性問題與輔導		
五	2/17(日)	0900-1200	自我與人生觀問題與輔導	五	探問、摘述
		1330-1630	求職就業問題與輔導		
六	2/24(日)－3/1(六)			六	挑戰技術一
七	3/2(日)	0900-1200	精神疾病之認識	七	挑戰技術二
		1330-1630	性問題與輔導		
八	3/9(日)－3/15(六)			八	技術統整一
九	3/16(日)	0900-1200	專業倫理	九	技術統整二
		1330-1630	期末測驗/結業式		
十	3/23(日)－3/29(六)			十	團體結束
十一	期末面談：3/31(一)－4/5(六)				
備註					



義務「張老師」儲備訓練《第三階段》課程表

週次	課程			實務團體		實務見習	
	日期	時間	名稱	週數	主題	週數	主題
一	4/20(日)	0900-1200	張老師的工作角色與倫理守則	一	1.團體形成 2.十五種口語反應技巧複習		
		1330-1630	課務說明暨見習分發三階的角色及認識督導				
二	4/27(日)	0900-1200	諮商意圖	二	1.複習解決問題諮商架構之諮商歷程 2.解決問題諮商架構教材帶(一) 親子問題	一	認識環境聽示範帶討論
		1330-1630	諮商策略的運用				
三	5/4(日)	0900-1200	電話、晤談、函件輔導與記錄撰寫	三	1.接觸:場面構成、建立關係 2.合約:目標設定練習	二	模擬函件
		1330-1630	網路諮商與話務系統介紹				
四	5/11(日)-5/17(六) (母親節快樂)			四	診斷:問題概念化練習	三	模擬電話 1/4
五	5/18(日)-5/24(六)			五	處置(一):情緒介入方式與策略	四	模擬電話 2/4
六	5/25(日)-5/31(六)			六	處置(二):認知介入方式與策略	五	模擬電話 3/4
七	6/1(日)	0900-1200	非諮商個案的處理原則	七	處置(三):行為介入方式與策略	六	模擬晤談 1/3
		1330-1630	社會福利資源與相關法律認識				
八	6/8(日)-6/14(六)			八	結束:結束諮商歷程的綜合演練	七	模擬晤談 2/3
九	6/15(日)-6/21(六)			九	綜合演練與個案研討	八	模擬電話 4/4
十	6/22(日)	0900-1200	期末測驗綜合座談與茶會	十	綜合演練與個案研討 團體總整理與回饋	九	模擬晤談 3/3
十一	6/29(日)-7/5(六)					十	見習統整
十二	7/6(日)-7/12(六)						
十三	7/13(日)-7/19(六)						
十四	期末面談:7/20(日)-7/26(六)						
備註							

資料來源：財團法人張老師基金會某分事務所網站



# Investigating the Core Competence of On-Line Counselors within the Extracurricular Organization: A Case Study on Business Office of Teacher Chang Foundation

Huang, Mei-Jen<sup>1</sup>      Cheng, Yen-Chuan<sup>2</sup>

## Abstract

The researches and applications of core competence have become increasingly important in recent years. The counselor's core competence is considered as even more influential to the quality of personal service and the operational efficiency of the whole organization. The purpose of the study is to investigate what core competence constitutes the essentials of a voluntary counselor "Teacher Chang" in Teacher Chang Foundation. Based upon Spencer & Spencer's "criterion samples" (1993), the collected data from Behavioral Event Interview are analyzed accordingly. The results of the findings reveal that core competence could serve as the practical reference point for Teacher Chang Foundation in teacher selection, training and development.

This study suggests that to be a "Teacher Chang," one must possess the following three main qualities: self-concept value, work management, and interpersonal management. The range of the three competency qualities includes twenty-one skills specified below.

1. The quality of self-concept value has 7 competencies. These skills involve flexible thinking, self-expectancy, positive expectation, work with passion, self-introspection, self-confidence, and self-acquaintance.
2. The quality of work management has 6 competencies. These skills involve learning ability, professional knowledge, information gathering, thinking guidance, decisive judgment, professional adeptness.
3. The quality of interpersonal management has 8 competencies. These items involve empathy, team cooperation spirit, interaction by EQ, cultivating attitude, congruent perceptions, respect upon acceptance, effective communication, and thoughtful regard.

This study discusses the essential sequence of core competence to Teacher Chang and its influences, Teacher Chang's core competence compared with previously related literature, and the contrast between Teacher Chang's competence model and Teacher Chang Foundation's reserved training courses. Practical suggestions for scholarly study and practical applications are also provided in this regard.

**Keywords: core competence, competency, voluntary counselor "Teacher Chang"**

---

Huang, Mei-Jen<sup>1</sup> Educational Psychology and Counseling, Ming Chuan University    p119037@yahoo.com.tw

Cheng, Yen-Chuan<sup>2</sup> Department of Educational Psychology and Counseling, Ming Chuan University

