

南 華 大 學

非營利事業管理學系

碩士論文

志工參與非營利事業組織之研究

—以嘉義、新竹義張為例

A Research of Volunteer Participation in Nonprofit Organization

--A Case of Chiayi and Hsinchu Teacher-Chang Foundation

指導教授：黃淑芬 博士

研 究 生：吳淑霞

中華民國九十八年六月二十九日

南 華 大 學
非 營 利 事 業 管 理 學 系
碩 士 學 位 論 文

志工參與非營利事業組織之研究—以嘉義、新竹義張為例

研究生：吳淑霞

經考試合格特此證明

口試委員：傅亨誠
黃淑芬
黃中見

指導教授：黃淑芬

系主任(所長)：呂朝賢

口試日期：中華民國九十八年六月二十九日

中文摘要

本研究以嘉義、新竹地區在「張老師」基金會內持續參與服務之 10 年以上志工為例，以文獻、深度訪談、參與觀察為方法，探究志工持續參與非營利事業組織之實踐過程。目的有三：一是志工透過深入參與服務時之收穫內化之後再回應於服務之中，二是志工參與對機構本身的立基與發展，；三則為在助人、自助、助人循環過程中，實踐了服務助人，也完成對自我生命價值的實踐與意義追尋。獲致如下研究成果：

一、志工參與「助人」服務工作，是一個互助的循環過程

在深入參與後，助人的意義與價值逐漸內化，與個人自我價值系統整合產生一個良性循環。

二、以專業助人是志工參與服務工作之重要依歸

「助人」聚焦服務的核心，形塑為共同的使命，建立核心價值而成為立基的根本，具有導引組織發展的作用，使命建立的重要性彰顯於此。

三、志工在持續參與中，實踐「助人」的使命與價值

使命賦予機構存在的價值與意義，同時履實志工持續的價值信念，科技創新與專業證照為組織新生要件，傳統與服務創新並存，永續發展植基於組織使命。

並據此提出如下建議：

一、志工：將個人生涯與志願服務融為一體

將參與服務的動能與機構發展結合，與之同步成長產生共同信念與價值融為一體，更進一步轉化為生命價值的呈顯。

二、機構：突顯本身獨有的競爭優勢順勢而為

包括使命之宣達、預防推廣工作之加強、專業之提升、對助人工作的省思、持續辦理成員聯誼活動。

三、社會大眾：心理健康大家都需要

1.你也可以是「張老師」。2.需要，大聲說！

關鍵字：志工參與、使命、助人工作、價值、循環過程、非營利

Abstract

This research was conducted with literature review, in-depth interview, and participant observation to study how volunteers, who have involved in services supported by “Teacher Chang Foundation” in both Chiayi and Hsinchu region more than ten years continuously, devoted themselves to the operation of a non-profit organization. The objectives are: 1) the importance and development of volunteers’ involvements to the organization itself, 2) volunteers digest the feedback from intensive involvement of providing services then respond to further services, and 3) during the cycle of helping others, self-help, and helping others to implement the concept of service helping people and accomplish the self-esteem also pursuit of life. The findings are:

1. The volunteers’ involvement of “helping people” service is a mutual help cycle procedure
The meaning and value of “helping people” become volunteers’ benefit after intensive involving, and then integrate with personal self-value system to generate a positive cycle.
2. The essential goal of volunteers’ involvement of service job is to helping people with their professional
“Helping people” focuses the core of the service, build up the mutual mission, and create core competence as the root of foundation. This concept directs the organization development so the importance is obvious.
3. The mission and value of “helping people” is implemented during volunteers’ continuous devote
Mission provides the existence of a organization value and meaning, realizes consistent value believes of volunteers, and reborn by technology innovation as well as professional license, to remain the tradition and modern service simultaneously also the infinite developing of the organization.

Suggestions base on above:

1. Volunteer: combine personal life and volunteer service together
Combine the motive of devoting to the service and organization development, and join the mutual believe and concept then transform into the value of life.
2. Organization: strengthen unique core competence and grow
The communication of mission, enforcement of prevent promotion, upgrade of profession, review of performing “helping people” task, holding interactive activities of members.

3. Society: metal health is important for everybody

1) You can be a “Teacher Chang”

2) Speak loud when you need it!

Keywords: volunteer involvement, mission, helping people, value, cycle procedure, non-profit

目 錄

第一章 緒論-----	1
第一節 研究背景與動機	
第二節 研究目的與問題	
第二章 文獻探討-----	9
第一節 「張老師」相關研究回顧	
第二節 志工參與因素之探討	
第三節 使命與志工參與	
第四節 專業與責信	
第五節 研究個案概述	
第三章 研究設計-----	44
第一節 研究方法	
第二節 研究架構與流程	
第三節 訪談資料及編碼	
第四章 志工參與服務實務分析-----	58
第一節 前言	
第二節 志工參與因素分析	
第三節 使命與參與服務工作之實務	
第四節 使命與價值之實踐	
第五節 本章小結	
第六節 本章反思後記	
第五章 結論與建議-----	128
第一節 結論	
第二節 建議	
參考文獻-----	138
附錄-----	143
附錄一訪談譯碼總表	
附錄二訪談譯碼概念歸類總表	

附錄三本研究訪談設計

附錄四前導式研究訪談大綱

附錄五參與「張老師」之團體領導員相關紀錄

附錄六參與「張老師」之訓練與相關研討會

表次

表 2-1 張老師相關研究回顧-----	10
表 2-2 志工參與的類型-----	19
表 2-3 義張獎謝與福利概況-----	20
表 2-4 Maslow 需求層次論-----	21
表 2-5 志工經營要點-----	24
表 2-6 志工參與因素-----	26
表 2-7 「張老師」使命相關資料-----	27
表 2-8 使命界定範圍的要素 -----	29
表 2-9 義張的職前訓練概況-----	33
表 2-10 義張在職訓練-----	35
表 2-11 「張老師」服務品質專業指標概述-----	37
表 2-12 「張老師」近年獲獎紀錄-----	39
表 2-13 「張老師」中心分布現況-----	40
表 2-14 分事務所服務概況-----	41
表 2-15 縣市「張老師」中心服務概況-----	42
表 3-1 研究參與者基本資料-----	52
表 3-2 訪談編碼示例對照表-----	52
表 3-3 受訪者編碼總表-----	52
表 3-4 訪談前主軸譯碼總表-----	55
表 4-1 訪談構面表-----	59
表 4-2 參與的動機之主副範疇表-----	62
表 4-3 情感與互動之主副範疇表-----	66
表 4-4 利他與利己之主副範疇表-----	73
表 4-5 服務的核心之主副範疇表-----	83

表 4-6 專業與品質之主副範疇表-----	87
表 4-7 服務的內涵之主副範疇表-----	92
表 4-8 發展的利基之主副範疇表-----	99
表 4-9 服務之要件之主副範疇表-----	105
表 4-10 服務之實踐之主副範疇表-----	114
圖次	
圖 1-1 研究經過示意圖-----	7
圖 3-1 研究者「張老師」生命紀事-----	46
圖 3-2 研究架構圖-----	47
圖 3-3 研究流程圖-----	48
圖 3-4 質性分析過程圖-----	54
圖 4-1 志工參與服務脈絡示意圖-----	61
圖 5-1 使命與實踐循環模式示意圖-----	132

第一章 緒論

第一節 研究背景與動機

本研究所指涉之嘉義、新竹「張老師」中心分別成立於 1973 年及 1975 年，初期皆以函件輔導為主，並無電話接聽服務，直至 1996 年全省電話輔導專線開通，才與宜蘭、花蓮同時提升為電話服務縣市中心。

壹、研究背景

一、解嚴後結社的開放

1970 年代的臺灣，基金會的服務多以慈善、獎助、捐款等傳統行善目的為主，由於戒嚴與法令限制使得在基金會與社團法人成立呈現懸殊比例現象，而基金會不受同一行政區只能成立一個之規定，在 1980 年代後，新型、多元，用來回應社會需求所成立基金會日漸增加，基金會的服務型態從早期單一的捐助行為轉變為多元而複雜，關注的議題、服務的對象與出資者也出現不同的發展樣貌(蕭新煌，2003：15-17)。

1987 年臺灣政治上的解嚴使得人民團體的成立鬆綁，以公益性為目的之民間社會團體等亦隨著逐漸蓬勃發展，其中稱為基金會的非營利事業組織，估計全國性與地方性基金會總數應在 5,000 家左右，從 80 年代後期開始至今，被視為是基金會發展的黃金年代，稱為臺灣社會「結社革命」的顯著特徵(官有垣，2003：2)。另根據內政部的統計顯示，社會團體的數量從 1992 年的 1,536 個到 2008 年第四季為止已迅速成長至 8,542 個，其中「社會服務及慈善團體」的數量也從 227 個擴展至 1,872 個。(內政部統計處，2009) 因此，也顯示出臺灣的非營利事業組織，有一部份即是在這樣的情形下順勢而起，因應著社會的脈動與需求，如雨後春筍般的成立，逐漸日益興盛而如今有成。易言之，基金會服務型態的改變與社會需求的多元化，對臺灣基金會的發展產生重要的指標性意義。

二、志願服務的興起與普遍化

回溯臺灣推動志願服務的歷程中，陳武雄（2004）提到 1952 年救國團（中國青年救國團，以下本文皆簡稱救國團）義工制度之成立，為最早開始運用及推

展志願服務工作的團體。此後陸續有類似志工的組織在公、私部門成立，政府也在不同時期頒布或施行相關法令以推動志願服務工作。2001年通過之「志願服務法」，讓志願服務工作在臺灣有一個正式依循的法令，我們亦得以依據此項法令進行各項有關志工的管理工作，如人力資源的開發與運用、志工教育訓練等等。總之，志願服務法的通過，對於志願服務工作之推展是一個新的開始。再者，根據行政院主計處報告顯示：臺灣地區15歲以上民間人口中曾參與志願服務工作者從1996年的9.3%，1999年的13.31%，2000年的13.6%，到2001年的15.0%，有逐年升高趨勢（行政院主計處，1999；2003）。另內政部統計處在2002年「臺閩地區國民生活狀況調查」中一項有關「國民參與志願服務情形及看法調查」也顯示：有12%（約186萬人）成年國民曾在最近一年內參與志願服務（內政部統計處，2002）。顯示志願服務的概念已有逐漸普遍化的情形，且化為實際行動參與服務。

三、救國團早期青少年輔導工作

救國團成立於1952年，當時成立時之特殊背景及政策任務，財力、物力由政府大量挹注資源豐沛。1989年救國團研修組織章程，向內政部登記為「社會團體」，同年向臺北地方法院辦妥社團法人登記，成為非營利事業組織，以社會企業公益服務的形象，重新向社會介紹救國團的存在與定位，從此便無經費補助之名，正式脫離政府機構的色彩，2000年救國團舉行團員大會臨時會，經出席之團員通過，正式更名為「中國青年救國團」（中國青年反共救國團，1955：6；1992：4，212；2009，中國青年救國團全球資訊網）。

「張老師」未成立之前，青少年輔導服務工作之推展在救國團裏，一直未有一個統籌辦理的單位，直到1960年才針對適應困難青少年的輔導，成立「青少年問題研究輔導中心」。爾後，1961年起舉辦「墾丁育樂營」、「霧社育樂營」、「合歡山育樂營」，而「蘭陽育樂營」是「張老師」後來承辦的「幼獅育樂營」前身。1962年起先後陸續成立「金馬俱樂部」、「第一俱樂部」、「壽山俱樂部」等。1964年11月，總團部正式頒布「本團為各縣市團委會問題青少年輔導工作實施辦法」，作為青少年輔導工作的方式之一，俱樂部與育樂營儼然成為青少年輔導工作的前身。但這時期主要服務的青少年，為相關單位轉介而來的，僅限於「適應困難」的青少年（宗亮東，1982：2-3）。換言之，在1960年代初期，會參加這種實施集體輔導及生活教育的對象，如蘭陽育樂營，大都是被認為「有問題」的

青少年（梅可望，1969：69）。

四、「張老師」成立的背景

1969年11月11日，「張老師」成立於臺北中國青年服務社，稱為「青少年問題輔導中心—張老師」。同年12月4日專線電話「379090」正式啓用，定名為「張老師電話」（中國青年服務社，1974：2）。1969年底開線後求助案件從435件逐年上升，1970年開辦第二年就高達3659件，1974年「張老師」第五年，接案量已累計超過54000件（中國青年服務社，1974：13）。足見當時社會對於輔導需求的渴望。「張老師」也在當時普遍得到社會的認同與重視。

1970年起陸續在臺中市、高雄市、台南市、成立「張老師」專線電話，1972年起在臺南縣、嘉義縣、高雄縣、雲林縣、台中縣、宜蘭縣、花蓮縣、苗栗縣、基隆市、新竹縣、桃園縣設置「張老師」信箱，在各縣市開始提供直接、及時在地的服務。1973年公布「各縣市團委會推展張老師工作計劃要點」，由總團部統籌推動全省青少年輔導工作，明確規定各縣市團委會發展「張老師」工作，成立「張老師」服務據點，以及「張老師」之工作內容、人員、服務設備、經費、行政體系、工作聯繫等之依據（建制措施）。1975年頒布「各縣市青少年輔導中心—張老師工作綱要節略」為具體建制措施，使「張老師」邁向制度化、專業化，強調推展青少年輔導工作之基本條件及工作要領，嚴格要求「張老師」工作人員之專業素養等（中國青年服務社1974：79；宗亮東，1982：2-10；中國青年反共救國團，1990：160-167；1992：54，206-213；1999：67-86）。

1975年11月3日行政院全國教育會議決議，為發揮教育功能、加強心理建設，應擴大「張老師」工作至社區村里層面，故為配合上述會議決議及「張老師」之發展需要，總團部於1976.01.01頒布「總團部青少年輔導中心設置要點」，將原屬中國青年服務社之「青少年輔導中心—張老師」劃歸總團部社會青年服務組，統籌推動「張老師」工作，全面建立青少年輔導工作網（劉安屯、余德慧，1978：357）。1976年舉行全省「張老師」工作評鑑，依評鑑結果將基隆市、臺中市、桃園縣、高雄市列為一級需求設立「張老師」地區，宜蘭、花蓮、新竹、苗栗、嘉義等地區列入二級需要設立「張老師」的地區，臺南縣及高雄縣之「張老師」信箱裁併至臺南市及高雄市。歷經四十載，在發展過程中分別經歷創始期、建制期、成長期、發展期等。「張老師」未獨立前原先附屬於救國團體系之下，1987年10月成立財團法人中國青少年輔導基金會，1998年更名為「張老師」基

金會，2004 年起獨立運作不再附屬於救國團總團部之下。其間因應各時期發展之需要，在各縣市分別成立電話輔導專線或函件輔導方式；1996 年起全省開通「6180 樂意幫您」輔導服務專線，將服務全面性提升為電話輔導服務，2001 年樂意幫您專線擴充為「1980」特碼簡撥系統；2006 年全面更新「張老師」話務系統及設備，以電腦資訊系統化的方式管理個案服務流程，增加服務專線的便利與 E 化功能（中國青年反共救國團，1999：67-82；中國青年救國團，2001：76；「張老師」基金會，2007：54）。

除了電話、函件、晤談服務外，1996 年高雄「張老師」中心運用網路，首先在 BBS 上進行服務工作，1997 年起對網路族以 E-MAIL 方式進行函件服務。2001 年 1 月起更正式在台北中心推出網路線上即時諮商服務（張德聰、黃正旭，2001）。借助科技的力量將傳統的輔導服務推向另一個新的服務型態，2009 年起臺北中心開始提供網路 Skype 服務（「張老師」全球資訊網，2009）；由此可知「張老師」的服務工作隨著時代不同會適時加入新的輔導方式，作為機構持續精進的工作目標。

而這些參與直接服務的成員除組織本身既有的專職職工外，義務「張老師」即是從成立時機構運用於直接服務的主要參與者之一，也是通稱義張的志工，即為本研究之研究對象；「張老師」在未有志願服務法之前早已開始運用志工進行志願服務工作。

貳、研究動機

一、助人而後自助的意義與價值

研究者在 1994 年秋參加義務「張老師」的儲備訓練，歷經三個階段的訓練、篩選，於 1995 年暑假正式授聘為義務「張老師」，成為一個「半專業」的志願助人工作者—「義張」，持續參與已逾十三寒暑。從事助人工作最迷人的地方，在於「送禮自用兩相宜」，先助人而後自助，過程中獲致許多自我成長的機會，現在，參與服務工作對自己而言其實是生活的一部份，也成為一種生活的態度。此時回頭觀之，其收穫已非只有當初參加的動機和需求，最初的想法與現在的感動相互牽引，引領著自己往前不回頭。也增強研究者更想探究近四十年的歲月裏，吸引如此多志工作前仆後繼、默默參與助人服務的工作的精神是什麼？這是動機

之一。

二、成員參與助人服務所扮演的角色與功能

「張老師」今（2009）年邁入四十年，成立之初，是由二張桌子、四張椅子、一間不足六坪的小辦公室、一支專線電話，以及 20 多位義務「張老師」作為服務的起步；發展至今已在臺灣地區 10 個縣市設有 12 個「張老師」中心。目前（2009）參與服務的專任「張老師」共有 28 人，管理員 11 人，約聘企劃員 15 人與社工員 15 人，義務「張老師」有 883 位。「張老師」不斷地充實專業人員與志願工作者的輔導知能，透過各種輔導方式，幫助青少年及社會大眾解決生活及心理困擾，並加強推廣心理衛生活動，協助青少年及一般社會大眾自我瞭解、自我成長、培養健全的生活態度，增加適應能力，進而能夠發揮潛力來服務社會。更培養許多專業人才，促進我國諮商輔導及社會工作之助人專業工作的發展（「張老師」基金會，2009）。

研究者從以往研究「張老師」相關的論文中發現，其被研究範疇大致區分為幾個層面：

- 一、以諮商輔導專業為主題，探究「張老師」的助人專業服務工作。
- 二、義務「張老師」志願服務之工作意願、離職等相關因素之探究。
- 三、「張老師」基金會之志工管理服務工作。
- 四、義務「張老師」個人特質與效能之研究。
- 五、「張老師」的督導服務工作之探討。

從上述論文撰寫取向來看，研究有關「張老師」的論文仍以諮商輔導領域涉及層面較廣，少數略有提到管理的部份也以分事務所為研究個案，而有關研究志工留任與離職之探討，研究主題聚焦大都以成員工作意願、工作投入、工作滿意度等面向作為探討重點，直接就「成員參與」的觀點去探討其於在服務工作重要性，以及如何引領成員持續參與而實踐助人服務的精神，相關論文卻付之闕如；因為，機構四十年的志願服務工作在歷經不同時期、不同成員，都能持續從事同一件工作—「助人」歷久不墜，則成員參與其中所扮演的角色與功能為何？激發了研究者的研究動機。

三、成員持續參與與使命價值之實踐

非營利事業組織要能有效運作，成員的持續參與是重要因素之一，機構在少數專職職工與志工各司其職、分工合作之下，共同扮演參與者的角色，讓助人工

作得以在這片土地生根，而在深耕之後開花結果。朱秉欣（1978）提到「張老師」機構之主管當局及輔導人員，雖大多非輔導學者，但目標明確、體制健全、服務人員上下溝通，輔導觀念已明顯付諸行動，且符合輔導的原則；其更進一步論及「張老師」不管依服務對象或方式，都已趨向正統的、專業性的輔導（朱秉欣，1978：523-527）。其次，在張笑虹（1978）、周震歐（1980）等人研究中均指出現行許多心理輔導機構或少年個案所知之輔導機構，以認知「張老師」之人數最多或居多（張笑虹（1978）；周震歐（1980）。轉引自中國青年反共救國團，1985：1）。而「我國『諮商、輔導人員專業形象』之調查研究」結果亦提到，受試者最常聽到、心中最願意接觸之社會「諮商、輔導」機構，排名第一的均為「張老師」（張德聰，1995）。另郭瓏灑、李素芬（2008：2）等人研究結果指出，不管是接受電話或晤談輔導，當事人均對於「張老師」輔導工作之助益性感到非常滿意。因此，從上述調查或研究中足以看出機構在服務上一直以來都受到社會大眾的肯定，由此觀之，從過去、現在實際參與其中的成員，專任及義張實有著功不可沒的角色，其中又以志工持續參與首居重要一環。

綜上所述，「張老師」在輔導工作策略、訓練、志工服務等實務運用上，實有著在地化建構出來的經驗（吳武典，1982：39-53；陳滿樺、王慧君，1982：70-76），堪為臺灣非營利事業組織中一特殊的個案。因此，在臺灣的非營利事業組織及諮商輔導領域都具有相當程度的代表性。此為研究者選擇「張老師」作為研究主題的動機來源，亦為本研究重要之處。

上述，是研究者從參與助人服務工作，到引發想以成員參與非營利事業組織之議題為研究主題的過程，下圖所描繪的是研究經過示意圖，用以了解本研究的動機與目的及逐漸聚焦的研究主題。

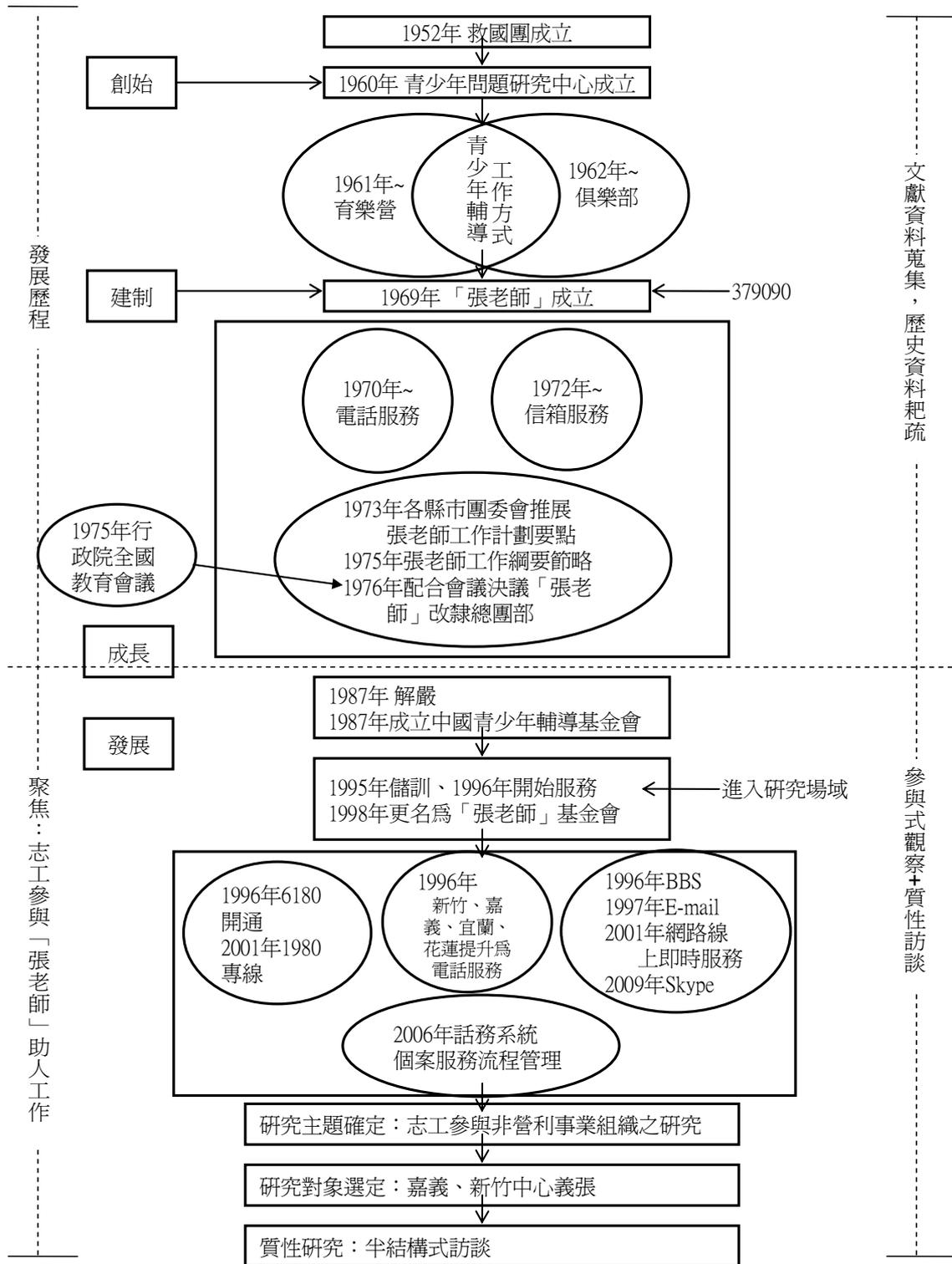


圖 1-1 研究經過示意圖
 (資料來源：本研究繪製)

第二節 研究目的與問題

助人而後自助的意義與價值，在助人者參與服務過程中逐漸顯現，從獲得自我成長，到成爲一種生活的態度，其收穫已非只有當初參加的動機和需求。因此，持續參與服務及對助人工作的熱情，成爲催生此篇論文的原動力，藉此瞭解個人持續參與服務對於「助人」工作的重要性，同時也增強研究者想探究志工持續參與對於使命實踐過程的價值，讓社會大眾更瞭解「張老師」的精神。

壹、研究目的

基於上述研究動機，本研究擬達成之研究目的如下：

- 一、了解吸引志工參與服務之因素。
- 二、志工參與對於「助人」服務工作發展的重要性。
- 三、探討志工持續參與對於助人的使命與價值之實踐。

貳、研究問題

本研究以嘉義、新竹義張爲研究個案，根據上述研究目的，提出下列待答問題：

- 一、吸引志工參與服務之因素有那些？
- 二、志工參與對於「助人」服務工作發展的重要性爲何？
- 三、志工如何從持續參與的過程中領略「助人」的使命與價值所在？

第二章 文獻探討

第二章文獻探討一共分為五個部份，其中張老師相關研究回顧側重在釐清前人相關研究中，對於本研究之可進行的研究方向與區隔出不同之處，使命與志工參與則是就使命相關理論的論述，與「張老師」使命發展概述，作理論與實務的探討，志工參與因素由心理學上所謂的與人親近的內在驅力探討參與動機，接著探討參與、持續參與因素，最後探討「張老師」專業與責信關係及個案描述。

第一節 「張老師」相關研究回顧

文獻在學術研究中普遍的說法，泛指前人留下具有價值、可作為後人研究之用的各項資料。故文獻是指人們用文字、圖像、符號、聲音、和視頻等手段記錄下來的、具有歷史價值的圖書資料。凡原始的資料，如個人日記、原始檔案、會議記錄、報表等都是第一次文獻，也稱第一手資料。對一次文獻加工整理後形成的系統文獻，如傳記、文摘、總結報告等則是二次文獻，也稱第二手資料。（王海山，2003：235）進一步說，文獻探討是指將研究問題有關的文獻，做有系統的鑑定、安排與分析；也就是說把與研究問題有關的文獻，予以探討或評述（review）、綜合（synthesis）與摘述（summary）。（王文科，2001：80）概言之，透過文獻探討可用來界定擬定欲進行之研究的範圍，進一步釐清可能涉及之相關問題與概念。從中蒐集相關實證或理論，並對前人相關研究加以分析評論。

在本研究中以非營利事業組織之經營運作、個人參與、「張老師」基金會發展與變遷等為主要概念，蒐集相關文獻資料進行資料的初步檢視，再從不同的角度與面向將蒐集到的文獻資料進行整體性瀏覽閱讀，將核心的文獻及外部參考資料分別整理，包括書籍、期刊、學術論文等。再從中篩選出可供參考之文獻加以彙整分析，作為本研究中訪談與編碼之參考依據，及作為資訊闕漏時檢證之要，文獻蒐集的方向如下：

一、有關 NPO 組織與運作之相關論述，及志願服務與志工參與動機、因素之相關論述。

二、「張老師」相關資料：基金會年報、「張老師」簡訊、心理輔導論壇、統計資料、出版品、宣傳活動資料、會議資料、義張獲獎名冊簡介、救國團文獻等。

三、外部資料：有關「張老師」之期刊、博碩士論文、報章報導資料、其他相關文獻資料等。

本研究透過全國博碩士論文資訊網，政大社會科學資料中心，共蒐集到前人相關研究中，以「張老師」為主題研究的論文計有 30 篇，研究者從文獻中發現，將文獻大致區分為五個主題：諮商輔導專業知能 10 篇、志願服務之工作意願、離職等相關因素之探究 6 篇、志工管理與組織相關議題 6 篇、義張個人特質與諮商效能 5 篇、督導相關議題 3 篇。觀諸研究「張老師」相關研究的文獻中，多以志工為主要研究對象且多以量化研究進行，少數研究主題採用的質性方法均為質性訪談，計有 6 篇。以量化為主輔以質性訪談者計 2 篇，依探討主題整理如下表 2-1：

表 2-1 張老師相關研究回顧

一、以諮商輔導專業為主題，探究「張老師」的助人專業服務工作：10 篇			
研究者	題 目	方法對象	研 究 發 現
鄭玄藏 1987 臺師大 輔導研 究所	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	量化取向/ 義張	1.實驗組受試義張在「精微諮商技巧訓練 方案」中對「輔導員效能」沒有產生積極 之影響效果。
劉珠利 1989 東海 社會學 研究所	義務張老師處理親子問 題困難度之研究	量化取向/ 問卷調查/ 義張	1.義張的年齡與案主建立專業關係的情 況呈顯著正相關。 2.義張的年資與案主建立專業關係的情 況呈顯著正相關。 3.義張的自我實現程度與案主建立專業 關係的情況呈顯著正相關。
陳宜珍 1989 東吳 社會學 研究所	學習團體中自我坦露與 團體滿意度之相關研究 —以義務「張老師」儲備 訓練助人技巧團體為例	量 化 取 向 / 儲訓學員 問卷調查	自我坦露與團體滿意度之間具有正向相 關，且自我坦露越高，其團體滿意度隨之 提高。

黃雅玲 1992 臺師大 心輔所	現實治療訓練	量化取向/ 幼獅張	整體「現實治療訓練方案」(團體課程及個別督導)對義張在「現實治療取向之個別諮商能力」的訓練效果顯著。
張麗鳳 1992 臺師大 心輔所	小團體領導人員訓練課程效果之研究—以高雄張老師為例	量化取向/ 問卷調查/ 義張	受試者在團體事件處理能力上、正向領導行為的增加上、負向領導行為的減少上及帶領團體時成員對其特性的知覺均無顯著效果。
何振宇 1997 東海 社工所	青少年福利服務義務工作人員對專業倫理的認知、困擾、及其因應之研究—以「幼獅育樂營」義務張老師為例	質化取向/ 錄音訪談/ 幼獅張	1.對法律、規範的態度有依法行事與固守法律規範兩種看法。 2.重視案主福祉與考慮眾數福祉分別得到獲得受訪者支持。
鄭至雅 1999 中原 心理所	諮商歷程中諮商員意圖清晰能力對諮商員焦慮情緒與諮商效果的影響—以台北義務張老師為例	量化取向/ 義張	諮商員參加意圖訓練團體內容可以有效的提升諮商員對自我意圖的覺察能力。
廖本富 2000 彰師大 輔研所	「互為主體性」的故事性同理心訓練團體對張老師同理心之效果研究	量化為主， 輔以訪談/ 義張	實驗處理對義張同理心之提升部份具有顯著的立即性效果，但不具顯著持續性效果。
楊秀玫 2004 高師大 輔研所	諮商實況記錄訓練團體對義務張老師個案概念化能力及諮商員效能之效果研究	量化取向/ 義張	諮商實況紀錄訓練團體對義張的個案概念化能力提升、諮商員效能提升具有顯著效果。
張雅玲 2005 文化 心輔所	多元文化諮商能力之研究—以義務「張老師」為例	量化取向/ 義張	義張多元文化諮商能力屬中上之程度。

二、義務「張老師」志願服務之工作意願、離職等相關因素之探究：6 篇			
施嬭娟 1984 東海 社會學 研究所	志願服務人員工作動機 與工作滿足之研究	量化取向/ 問卷調查/ 義張	研究結果發現義張工作動機愈強，工作滿足程度愈高，個人特質與工作滿足程度無顯著相關。
胡愈寧 1985 東吳 社會學 研究所	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	量化取向/ 義張	1.支持、資料處理與輔助工作是服務中投入較高的。 2.調查、聯繫及諮商工作是義張認為在服務過程中最重要的知識與技巧。
黃明慧 1987 東海社 會工作 研究所	志願服務機構組織環境 與志願工作者工作滿足 以研究－以張老師為例	量化取向/ 義張	1.督導員內在滿足高於義張，非相關科系的外在滿足高於相關科系，義張 2.影響志工工作滿足的重要因素，依次分別為督導領導、同事關係、制度因素、工作結構。
鄧欣怡 2000 中正 成教所	義工在組織中的學習滿 意度與工作投入關係之 研究－以義務張老師為 例	量化取向/ 義張	1.義張對於組織中的學習感到滿意。 2.義張對於志願服務的工作投入態度良好。
馮懷德 2002 文大 兒福所	非營利組織志願工作者 離職相關因素之探討研 究－以救國團義務張老 師為例	量化為主/ 訪談為輔/ 在職義張、 離職義張	1.在職義張參與動機中的社會接觸及自我成長動機大於離職義張。 2.質化研究結果顯示義張參與動機是多面向的，會隨著時間，每一階段持續參與的動機皆會改變。
林瑞卿 2006 靜宜 管理所	志願工作者心理契約違 反對工作滿意度及離職 意向之研究－以義務「張 老師」為例	量化取向/ 義張	心理契約違反與工作滿意達顯著負相關，且與離職意向達顯著正相關。

三、志工管理與機構相關議題：6 篇			
廖誠麟 1981 臺大 心研所	張老師輔導機構中成員的組織環境知覺、環境勝任度及其偽固定環境特徵歸因	量化取向/ 專任、義張	組織環境勝任度由高至低分別是肯定成員環境勝任度、經驗性的改善導向、個人需求與工作上的變動性、改善環境必要性、對環境適切度關切、問題解決傾向。
趙珍妮 1990 東吳 社會所	義務「張老師」在職訓練方案之評估研究－以大台北地區四個「張老師」中心為例	量化取向/ 義張	1.不同的訓練技術造成不同的訓練成效。 2.環境因素與訓練成效的相關頗高。
張雅燕 2000 臺師大 社教所	「張老師」心理學苑方案規劃之研究	質化為主/ 問卷調查及 文宣分析/ 專任	1.心理學苑以內部講師為師資來源缺乏穩定師資來源。 2.方案規劃者的人力及能力不足，總團部與各中心之間期待有落差。
張亞楠 2005 台北大 學 公行所	非營利組織社會資本之研究－以「張老師」基金會台北分事務所為例	質化取向/ 專任、義 張、相關機 構人員	內聚式的社會資本來源與跨接式社會資本，成功的幫助「張老師」基金會度過轉型期的困境，且成為該組織未來發展的要素。
黃乙軒 2005 台北大 學 公行所	「張老師」基金會台北分事務所志工管理之研究：生涯管理的觀點	量化、質化 取向/義張	義張對於參與「張老師」的服務，最大的動機在於「價值動機」，且對於機構的認同度極高。
王信東 2006 彰師大 工教系	諮商輔導機構服務品質之研究－以台中地區「張老師」為例	量化取向/ 義張、當事 人	1.求助者對服務品質整體和各構面期望很高，實際感受均為正向。 2.張老師中心服務品質有落差存在。
四、義張個人特質與諮商效能：5 篇			
洪麗瑜 1984 臺師大	輔導員的同理心、心理需求與輔導關係、當事人的自我探索及情緒改變之	量化取向/ 義張	1.在同理心環中只有共鳴同理心接收型同理心有正相關存在。 2.表達同理心隨晤談時間不同而異，且有

輔研所	研究		愈來愈高的趨勢。
張德聰 1985 臺師大 輔研所	義務張老師人格特質輔導員效能與輔導效果之相關研究	量化取向/ 義張	1.所有輔導效果指標，當事人之評價皆顯著高於義張之評量。 2.評量輔導效果大都屬於高效果，顯示二者都肯定義張之助人功能。
沈慶鴻 1992 東海 社工所	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	量化取向/ 義張	1.晤談諮商效果多傾向於正向看法。 2.諮商態度、諮商關係與諮商效果呈相當高的正相關。
張素惠 2006 暨大 輔諮所	義務張老師自我效能與專業認同之研究	質化取向/ 義張	1.義張對專業認同內涵有：專業訓練對自我效能的提升、面對專業工作正面價值的感受、對機構的情感與期許。 2.義張自我效能與專業認同發展之影響有：面對專業工作更有信心、往專業學習之路、持續獻身專業領域。
鍾祥 2007 嘉大 家教所	義務張老師親職經驗之研究－以張老師基金會桃園分事務所為例	質化取向/ 義張	1.教養態度改變來自助人歷程的成長。 2.教養信念的改變來自自我省察的親職體驗。

五、「張老師」的督導工作之探討：3 篇

林啓鵬 1982 東海 社會所	台中張老師督導取向之研究	量化取向/ 義張	工作效果除函件輔導效果與控制組無明顯差異外，電話諮商效果、紀錄品質及到班情形皆較控制組為佳。
朱春林 1987 東吳 社會學 研究所	督導行為與義務張老師工作滿足及工作工作績效之關係－因徑目標論之	量化取向/ 義張	1.協調性、接納性督導行為能增進部屬工作技能，有較高的工作績效，年資有情境影響效果。 2.接納性和協調性督導行為能激發部屬之工作動機，部屬有較高的工作滿足與工作績效，無顯著之部屬特性情境影響因素。

蘇美機 1992 東海 社工所	督導員特性、督導實施狀況對義務「張老師」督導滿足之影響	量化取向/ 義張	義張對督導的滿意度呈現正向反應居多。
--------------------------	-----------------------------	-------------	--------------------

（資料來源：本研究整理）

由於本研究關注的重點為志工參與助人服務工作的原動力，及在持續參與過程中被引發的內在動力，兩者交互之下所產生的意義與價值。從上述前人研究中與本研究相關類型文獻中觀之，施嬋娟（1984）以問卷調查方式探討志工參與工作動機與滿足議題，研究結果顯示義張工作動機愈強，其工作滿足程度相對亦高，但個人特質與工作滿足無關；胡愈寧（1985）探討志工之工作分析，研究發現義張認為支持、資料處理與輔助工作是服務中投入較高的，調查、聯繫、諮商工作是服務中最重要的知識與技巧；黃明慧（1987）研究組織環境與志工工作滿足中發現，影響志工工作滿足以督導領導、同事關係、制度因素、工作結構為重要因素；鄧欣怡（2000）則以學習滿意度與工作滿足為研究，獲得結果是義張對於組織中的學習感到滿意，對於志願服務的工作投入態度良好；馮懷德（2002）研究義張離職之相關因素發現，義張參與動機中的社會接觸及自我成長動機大於離職張；林瑞卿（2006）則探討義張工作滿意度與離職意向，研究結果顯示心理契約違反與工作滿意已達顯著負相關，並與離職意向達顯正相關。

綜觀上表，從研究主題之相關性探討前人研究之結果，有幾點歸納：一是除馮懷德（2002）之研究輔以訪談在職張、離職張各一位外，上述研究皆以問卷調查方式行之，以獲致統計上的數據為結果，以工作投入、滿意度等為研究方向，事實上較無法深入探究志工參與服務過程中本身內外因素交互作用下所引發的動力，及持續參與時所得到的自我成長及收穫。

再以研究方法論之，其中以質性研究為主的論文中，何振宇（1997）研究是以幼獅張為研究對象，而幼獅張之服務對象及研究涉及層面與本研究較無相關；張雅燕（2000）是以心理學苑方案之規劃為研究主題，雖是質性研究為主，但與本研究無相關。張亞楠（2005）研究社會資本對於「張老師」發展的重要性，結果發現內外資本成為發展的要素，顯示「張老師」多年以來累積的高責信度。

黃乙軒（2005）以生涯管理觀點對臺北分事務所義張進行問卷調查，其量化

研究結果指出義張參與服務的最大動機是價值動機，對於機構的認同度亦高，顯示義張在參與動機上帶有高度自我期許的意涵，且認同機構所從事的服務工作；但質性訪談對象均為專職職工，也就是專任「張老師」，未實際訪談志工，無法得知義張於服務過程中之真實感受與參與實務等，與本研究欲訪談 10 年以上資深志工，研究對象已明顯不同，且其研究地區臺北分事務所為都會區，與本研究鎖定之小中心特性有所不同，此為區隔重點。

再者，張素惠（2006）則是從義張的自我效能與專業認同為研究觀點，對臺中地區的義張進行研究，其研究結果顯示義張對於自我效能與專業認同發展之影響，其中提到願意持續獻身專業領域，對專業認同內涵有：專業訓練對自我效能的提升、面對專業工作有正面價值的感受、以及對機構的情感與期許等，故義張以專業成長提升自我效能，對於持續參與服務產生正向意義；但其研究是以自我效能與專業認同作為研究主體。而鍾祥（2007）研究發現義張對於子女的教養態度有所改變是因來自於助人歷程的成長，其研究著重於義張在參與服務過程中，內在的改變對於家庭關係的影響，與本研究以志工持續參與作為關注重點亦不相同。另廖本富（2000）之研究以量化為主，質性訪談為輔，旨在探討義張同理心訓練之效果，與本研究相關性低；馮懷德（2002）研究亦以問卷調查為主，探討義張離職之相關因素，質化訪談結果顯示義張參與動機有多種面向，持續參與動機也會隨著時間改變。上述與本研究有相關之研究結果與發現，將結合理論論述，作為本研究在編製訪談大綱，與前置編碼工作時之基礎資料及參考依據。

綜上所述，對於本研究主題以質性研究（Qualitative Study）方法進行欲達成之研究目的而言，在「張老師」相關研究中並無以志工持續參與觀點探討參與非營利事業組織之研究。

其次，從「張老師」相關研究中，區隔出幾個重點，前人無相關研究的部份：

第一，志工持續參與觀點：這部份即為研究目的之一。

第二，取樣：研究對象以資深志工為研究參與者。未持續身在其中難有如此深刻體驗，所以訪問十年以上的志工意義即在於此。

第三，地區特性：嘉義、新竹無前人之研究，也無以縣市小中心為研究主題，又，小中心的特性與都會型大中心有不同之處，故以嘉義、新竹地區為研究範圍。

故而先將「張老師」的實務文獻作統整回顧，建立訪談主題與大綱內容，再將文獻、訪談結果與觀察交叉分析，建立屬於本研究之理論架構。

第二節 志工參與因素之探討

本論所指志工義務「張老師」，其即為志願服務工作者，對於參與服務動機自與一般志願服務參與者相近，以下所論及有關志工參與動機與持續參與因素將綜合論述，屬於「張老師」特有的部份，於文中再行加入，以全志工參與因素理論探討與實務結合之整體性

壹、志願服務與志工參與

一、志願服務之相關論述

志工，即社會所熟知的志願服務者或志願工作者，就一般定義而言，志工泛指非營利事業組織中不支薪之志願服務者（Volunteer）。較完整的志工概念定義中，認為志願工作者是以負社會責任的態度，而不是以對金錢利益的關心，來呈現個人需求所選擇的行動，此舉遠超過個人基本的義務（Ellis & Noyes, 1990: 4。轉引自陳金貴，1994: 151）。以此定義論之，志工的付出是基於其個人意志的行使，並非有任何相對的權利義務關係，亦無金錢上的企求，完全來自於自我意願的行動驅使。

大抵於現代福利國家而言，民眾自發性的參與志願服務是一種社會進步的象徵，志願服務的基本精神就是一種利他行為的呈現，用以彰顯助人最樂、服務利他的社會價值。具體而言，「志願服務乃個人出自奉獻的誠心，服務的意願；自動自發，毫無外力強迫；只問付出，不求回饋；利他不利己，施人不圖報；致力追求社會公共利益的一種崇高志業。」（陳武雄，1998: 13-14）曾華源、曾騰光（曾華源、曾騰光，2003: 6-8）更進一步提到，「志願服務行為常被視為發自內心的善行義舉，是一種大愛美德，具有崇高道德情操，對社會具有積極正向的作用。志願服務行為的動力似乎與個人人格的內在涵養有關，而非外在社會制度因素所促成。」易言之，本於己願為社會大眾解決問題、不計報酬與回饋的利他行為，即為志願服務。其動力來源非是外在因素，而多半與個人內在的動力與個人特質有關。

除此之外，志願服務隨著時代不斷的進步與需要，已從以往只注意到個人自願的、不求回報的基本精神，擴及到以組織層面、整體性的服務內涵。學者曾華

源等人研究認為：「志願服務是組織性的利他行爲」，即是強調志願服務非是單打獨鬥的行爲，須集眾人之力爲之方能事半功倍。因此，結合「志同道合」的參與者、重視參與者的意願與選擇，大家「有志一同」彼此與組織在參與服務過程中獲致成長，應是從事志願服務最高的服務真諦。

二、志工參與的動機

志願服務既是植基於個人意願，而意願和個人參與時的動機有關；就心理學層面而言，所謂動機（motive）是指引起個體活動，維持已引起的活動，並導引該活動朝向某一目標進行的一種歷程。進一步說，從動機的觀點來看人類社會行爲，事實上某些社會活動中存在著一種需要與人親近的內在驅力。心理學上稱爲「親合動機」（affiliation motive）。其經由促動而表現於外的社會行爲，最主要者有依親、交友、家人團聚、參與社會性的團體等。親合動機的滿足能讓個體免於孤獨寂寞而生焦慮之痛苦，增加個人的安全感（張春興，1989：402-420）。是故，動機引發個人在參與各項活動時的意願，換句話說，志工在參與志願服務的過程中，參與的「動機」，可視爲個人爲何參與志願服務的一個重要因素。

而志工參與服務的動機並非全然都是利他行爲的驅使，如上述動機定義中所言，個人內在的需求與意願扮演重要的角色，往往影響個體的行爲，所以志工參與付出不是無條件的，志工也想藉由服務過程中獲致某些滿足、報酬或自我成長等等；但不一定是有形的或物資上的，且會左右志工是否持續參與的意願。因此，動機與期待成爲志工參與時的動力來源；而隨著社會的進步與需求，志工的參與，常爲非營利事業組織重要的人力資源，在經費有限的非營利事業中扮演舉足輕重的角色，亦關係著該機構的運作與發展；就機構而言，如何吸引志工來參與服務，讓志工在服務過程中滿足最初參與的動機、認同機構的使命，並引發持續參與的動力，與機構同步成長與發展，就成爲非營利事業組織在志工管理相關工作中最重要的課題了。

貳、志工參與及持續參與因素

一、志工參與的類型

持平而論，每個人擔任志工有許多不同的原因，參與的動機隨著時代不同、社會進步而產生極大的變化，從傳統的「幫助別人」、「宗教關懷」、「回饋社會」、

「有成就感」、「能交到許多朋友」、「認同機構的使命」、「可以學到相關的專業知識」到公民參與等等，不管個人擔任志工的原因為何，參與動機事實上是多元而複雜的，非是單一面向可陳述之，不論是利他、利己，其出發點都是良善的。

McCurleyc 和 Lynch（李淑珺譯，2000）將擔任志工的原因歸納出為「無私奉獻」、「利己」、「家人」因素等三種不同面向；並提到從整個志工生涯中，其參與動機會隨時間、機構及機構使命之間等等而有不同的想法。故機構在擬定志工管理計畫時應設法滿足志工不同的需求，讓不同類型的志工都有參與志願服務的機會，茲將志工參與的類型概括整理如下表。

表 2-2 志工參與的類型

參與類型	參與動機與期待	運用機構或代表性服務活動
長期志工	1.肯定機構使命 2.內部成長及志工圈 3.成就感與歸屬感 4.志願服務工作使其倍感重要 5.擔任志工是生活中的一部份 6.覺得自己生命是有意義的	「張老師」基金會、生命線、慈濟基金會等
短期志工	1.被肯定、獲得成就 2.希望工作的定義明確 3.支持該機構的使命	財團法人國際合作發展基金會 海外志工、無國界醫師聯盟、中華至善社會服務協會
任務型志工	1.某一活動或事件而招募，活動結束任務結束 2.參與服務的時間會持續一段時間 3.教育訓練、計畫、都指向同一事件上	1.奧運志工 2.2009年臺北聽障奧運手語志工
單一活動志工	1.針對一次活動需要臨時招募的志工 2.參與服務時間很短	海灘淨灘活動、社區掃街活動

（資料來源：部份引自 McCurleyc 和 Lynch。李淑珺譯，2000：24-26。）

長、短期志工被視為一般傳統的分類法（McCurleyc 和 Lynch。李淑珺譯，2000：24-26），隨著時代不同、需求不同，志工的類型因著參與方式改變也產生新的分法，如上述任務型志工、單一活動志工，以及近來隨著志工人力資源需求日增而倍受關注的退休志工（高齡志工）等等；國內外不乏相關研究；此處不另再述。綜言之，不論擔任長期或短期志工，其對於機構的使命都有一定程度的肯定與認同，故機構的使命常是吸引志工願意投入服務的動機之一，且成為持續參與之因，因此，具有明確使命的機構較容易吸引志工加入服務的行列。而其他類型志工的參與，或可能受該次（項）活動的投入程度影響，而引發其再次參與服務的可能性，進而培養出長期志工，而成為具有持續參與志願服務的動力因素。

二、激勵志工持續參與的原則

志工的激勵原則，有外在與內在激勵原則，外部可見的如對志工的獎勵措施、福利等。茲就義務「張老師」的福利與獎謝制度表列如下：

表 2-3 義張獎謝與福利概況

福利與獎謝項目	福利與獎謝對象	備註
志願服務榮譽卡	依內政部之志工申請志願服務榮譽卡作業規定，志工服務滿三年，服務時數達 300 小時以上者由志願服務運用單位提出申請	政府獎謝制度
政府相關志工獎勵措施	依內政部與各縣市政府之志願服務獎勵相關辦法申請	政府獎謝制度
救國團義工卡	全體義務「張老師」	福利
圖書借閱	全體義務「張老師」	福利
傑出貢獻輔導服務獎	依相關辦法，服務達一定年資、時數者頒贈	獎謝
榮譽輔導服務獎	依相關辦法，服務達一定年資、時數者頒贈	獎謝
一等輔導服務獎	依相關辦法，服務達一定年資、時數者頒贈	獎謝
二等輔導服務獎	依相關辦法，服務達一定年資、時數者頒贈	獎謝
三等輔導服務獎	依相關辦法，服務達一定年資、時數者頒贈	獎謝
績優義務「張老師」金手獎	依相關辦法，服務達一定年資、時數者頒贈	獎謝
義務「張老師」獎學金	分大學生與研究生部份	獎謝

(資料來源：本研究整理)

內在激勵原則，從上述志願服務相關論述、參與動機與統計資料中得知，最初參與的利他動機與成就感之獲得使志工願意獻身投入服務，但要能持續參與，則動力來源除有樂趣、個人特質，與人際需求與歸屬感等需求獲得滿足外，從服務過程中引發志工向上提升為內在的動機，將之轉化為個人追尋生命意義與價值之所在，即 Maslow 需求層次中所論及之最高層次的自我實現，整合個人自我價值系統。作為蓄積志工持續參與服務的內在能量之所在。

三、政府相關統計

行政院主計處(1999)社會發展趨勢調查中，有關「社會參與」項目調查中曾做過一項「志願性服務工作參與概況」統計，國人參與志願服務工作的比率從

1988 年的 5.1% 到 1998 年的 13.3%，持續或規律性參與志願服務者也占了四成左右的比例，說明參與志願服務已有逐年上升的趨勢。

調查結果顯示在參與之主要動機依序為：1.行善助人（36.52%），2.宗教信仰（22.64%），3.結交朋友（12.09%），4.學習新知與技能（7.93%），5.可發揮所長（6.78%），6.受朋友或家人影響（6.01%），7.受團體宣導之影響（5.66%），8.打發時間（1.52%），9.其他（0.85%）本項結果顯示國人參與志願服務主要的動機，前三名排行為「行善助人」、「宗教信仰」、「結交朋友」；所占比例已超過 70%。

另資料中也顯示出在志願服務的過程中，參與者從中獲得之主要收穫為：1.肯定自我價值（29.16%），2.擴展人生經驗（24.18%），3.結交志同道合朋友（13.45%），4.改善人際關係（8.14%），5.獲得成就感（7.98%），6.發揮潛力與專長（6.68%），7.學習新技能（5.23%），8.其他（1.99%）。依上述兩項數據資料而言，從志願服務參與之主要動機因素「行善助人」、「宗教信仰」及「結交朋友」等，對照參與之主要收穫為「肯定自我價值」、「擴展人生經驗」及「結交志同道合朋友」，其中顯示的意義或可說明在參與志願服務過程中，參與者藉此肯定了自我價值、擴展人生經驗，同時也結交了「志」同「道」合的好朋友；如同尋得共同的信念，具有共同的使命感一般。

四、Maslow 需求層次論與志工參與

「需求層次論」(hierarchy of needs theory) 是人格心理學家 Maslow 於 1954 年提出；Maslow 把動機稱為需求 (need)，認為人類各種動機是相關連的，受個體所處之社會環境影響，因此，按需求的性質及其彼此之關係，依次而上層列為五個階層，或稱為需求金字塔，由低到高依次列表如下：

表 2-4 Maslow 的需求層次論

需求層次	相關內容	備註
生理的需求 (physiological needs)	1.泛指身體上的需要，包括對食物的需求、身體的正常狀況所需。 2.為所有需求的基礎，普遍性大、變化少。 3.生理需要與其他需求同在時，先要滿足的仍是生理上的需要。 4.實際需要獲得相當滿足後，便產生忍受力可	生理性需求 原始性動機

	層遞而上出現另一些需求。	
安全的需求 (safety needs)	1.個人在生活上獲得保障、安定、依靠。 2.免於孤獨、威脅，受法律、社會秩序保護。 3.富足安定的社會，安全感油然而生。	生理性需求 原始性動機
愛及歸屬感 (belonging needs)	1.新核心的建構，期望獲得親人、手足、之情朋友、團體的友誼及認同。 2.愛的需要包括愛人（付出）、被愛（接受）。 同時有兩者的滿足，心理上產生歸屬感。	心理性需求 社會性動機 志工參與動機、因素
尊重的需求 (esteem needs)	1.原始性動機、愛及歸屬感獲致滿足，就會產生個人尊嚴與價值的需要。 2.包含他尊（名譽、讚許、被注意、被賞識、重要、）與自尊（有毅力、信心、成就、領導、才能） 3.自尊奠基於自己值得別人尊重，爾後方能得到他人尊重。 4.自尊被滿足則會感覺到自己的「價值」與存在的重要。	心理性需求 社會性動機 自我評價
自我實現 (self-actualisation needs)	1.一種自我導向的潛力，表現於自己在生長發展中與環境的交互作用而成。 2.高峰經驗的感受與體會。 3.產生一種價值系統，自己對價值系統有一部份責任，認為盡義務是愉快的事情。 4.接近精神或心靈層次，逐漸產生哲學上的需求。 5.態度與人格的健康與成熟。	心理性需求 社會性動機 個人自我價值系統整合 人生追求的最高境界

（資料來源：引自賈馥茗，1997，103-111；張春興，1989，430-432。）

Maslow 認為較低的需求如能獲得滿足，就可以向上一個層級；就如同個體在生理上不虞匱乏後才能產生其他的需求，昇華為較高的階層，因此其理論亦被稱為「需求滿足論」(theory of need gratification)(張春興，1989：385；430-432)。如上所言，擔任志工通常在生理及安全上的需求已獲得滿足，參與志願服務往往

是在歸屬感、尊重、自我實現等社會性動機方面產生需求，因此，非營利事業組織可以善用志工參與的動機於機構服務之中，讓志願服務有樂趣、個人特質與需求得以展現，機構和參與者相得益彰，社會價值於其中彰顯之。

五、志工持續參與及機構的發展

在志工管理計畫中，有關志工的人力資源發展與管理，是留任志工的重要工作項目，而生涯管理議題逐漸顯示出其重要性，因為在志願服務裏，如能對志工人個人的服務生涯有一長遠性規劃，則對於須以運用大量志工服務的非營利機構，將是一個留任的利多因素，其對志工將會產生相當程度的吸引力，簡言之，讓志工在服務的過程中享受服務的樂趣，從中獲致自我成長的機會，進而將個人的生涯規劃與志工的服務生涯作一結合，轉化為個人內在的生命力量，對志工而言，其所創造的意義與價值將可能成為持續參與服務的能量。

黃乙軒（2005）研究結果顯示：義務「張老師」最重視的參與動機為「價值動機」，該動機為肯定人性價值、利他主義、助人精神，對於服務工作的影響也最大。其次為「知識動機」，應與義務張進行服務之專業性相關。其次，絕大多數的義務「張老師」肯定參加「張老師」志願服務對生涯認知有所幫助，但參與動機中「生涯動機」並無顯著，可能的原因為義務張當初並不抱著對生涯動機的期待而參與服務，但在服務的過程中仍能產生生涯認知的助益。

由此可知，義務張在最初參與動機之外，並未將擔任志願服務的工作視為個人人生（活）涯的一部份，而是在參與服務的過程中，才逐漸認知到擔任義務「張老師」已成為生活中不可或缺的一部份；與機構同步成長陸續產生新的共同信念與價值，並且自然的成為個人生活的一部份，更進一步轉化為自我價值的呈現。

參、志工經營與重要性

志工是機構中最重要的人力資源；但志工並非是免費的人力來源，志工經營的成功與否，是非營利事業組織目標達成的重要關鍵因素，而組織的目標又攸關服務使命的達成與否，由此即可明確認知到志工經營的重要性。

早期的志工管理與訓練等等常以經驗累積、資深帶新進志工等等較「土法鍊鋼」的方式帶領志工，使得志工的管理只是個「半調子」、遊走「專業」邊緣，對志願服務來說是件值得再思考的事，且這些經驗都是片段累積而成，難免在使

用上會有整合及運用上的盲點。隨著社會進步及公益行為的需求，對於志工服務品質的提升，以及因應「志願服務法」通過後，志工管理已不再是憑藉著經驗與短期的在職訓練即可因應，了解義工組織的需求，是規劃與擬定「義工政策」的重要關鍵，管理者必須了解每一個組織的文化背景，非營利機構才能實踐組織的共同使命，同時滿足人對自我的認同。(鍾瑜平，2002) 因此，如何將新的理念與方式置入志工管理計畫之中，讓志工在服務的過程中都得到良好的回饋，獲得自我成長的機會，參與的意願自然就會提高，志工管理者最大的課題與挑戰在此。

非營利事業組織如將長期志工視為「工作伙伴」，運用內外激勵原則提供持續參與服務工作的動能，提升志工參與志願服務的意願，並達到社會責任及自我成長；如同運用企業在人力資源管理中的留用策略。方能留住志工、人才。志工管理者應具備專業知識，從招募、選用、教育訓練、評估、激勵，甚至於離職訪談等等，都須志工管理者充分的運用人力資源管理策略來因應。

McCurleyc 和 Lynch 在志工計畫的流程與設計原則中，指出志工計畫的風格必須配合該機構的文化。若依「志願服務法」第七條所載：志願服務計畫應包括志願服務人員之召募、訓練、管理、運用、輔導、考核及其服務項目。下表為研究者參考相關論述及研究，整理出有關志工經營時之要點以供參考：(李淑珺譯，2000：32；陳武雄，1998：88-101；陳金貴，2003：149-152，1994：160-185)

表 2-5 志工經營要點

項目	相關內容	張老師作法
工作發展與需求	志工計畫擬定之先行原則： 1. 評估成立志工組織或增加志工人力。 2. 首要考量為機構成立的使命，朝向「使命為先」、「目標導向」。 3. 配合目標、服務對象實際需求運用志工。	1. 各中心依當地人力需求辦理義務「張老師」儲備訓練及徵求行政志工
人員召募	1. 主動參與者對志願服務有動機與需求，也對機構存有想法與期待。 2. 內部人員相互介紹可節省成本，但易形成次級團體，成為志工經營上的隱憂。 3. 徵選志工時以「需求」為召募出發點。 4. 透過甄選程序，適才適所，讓志工被尊重，產生責任感、對機構產生認同。	1. 儲訓甄選程序分為三個階段，每個階段結束後都須甄選合格始邀請進入下階段訓練 2. 甄選內容包括出席、作業、期末筆試、面談、技巧演練、小團體考核、實務見習考評等
志工訓練	1. 參考人力資源發展的概念規劃。 2. 配合志願服務法規的內容辦理。	1. 義張儲備訓練 2. 個案研討

	<ul style="list-style-type: none"> 3.新進志工有基礎訓練、職前訓練，為擔任工作所需的相關知識與技能。 4.機構服務品質的提升與志工的再教育、在職訓練有相當的關連性。 5.針對現職志工所辦理之各項訓練使其能勝任現職工作。 6.就長遠目標而言，在職訓練的目的為儲備未來人力。 	<ul style="list-style-type: none"> 3.輔導工作研討會 4.同理心訓練 5.團體催化員訓練 6.督導員訓練 7.推廣教育講師訓練
評估與督導考核	<ul style="list-style-type: none"> 1.針對志工工作服務表現進行系統化評鑑的過程稱為績效評估或工作評估。 2.瞭解志工的工作情形與確保服務品質。 3.志工服務成效的認同程度，可作為改進問題的參考、激勵志工的潛能。 4.志工從評估參與過程，得到肯定與正向回饋，加強志工與機構的關係，確定志工在工作崗位上仍保有持續服務的興趣。 5.達到「人盡其才」、「適才適用」的目的。 	<ul style="list-style-type: none"> 1.值班最低時數 2.值班狀態(準時、服裝...) 3.接案狀態 4.督導制度 5.個案服務紀錄 6.續聘評估(義張、督導)
留用策略 (獎勵與福利)	<ul style="list-style-type: none"> 1.被肯定的象徵。 2.有意義、有價值的方式的獎勵，對於士氣與參與動機的持續影響性極高。 3.內在精神層面中追求自助助人、服務利他的動機更能激勵志工持續參與的動力。 	<ul style="list-style-type: none"> 1.福利措施 2.獎謝制度 3.授聘典禮
服務倫理	<ul style="list-style-type: none"> 1.志工之權利及義務。 2.志工倫理守則的依據。 3.機構與志工遵循的原則。 4.確保彼此權責及維繫服務品質。 	<ul style="list-style-type: none"> 1.專業倫理制度 2.專業服務須知 3.«張老師»的基本信條
組織認同與流動性	<ul style="list-style-type: none"> 1.志工在工作中感到快樂、彼此真誠的對待如同一家人，凝聚團體的歸屬感。 2.組織認同來自共同的感受、共同的回憶、共同的笑話及用語。 3.組織使命的達成更易投入。在良性的循環中易留住志工。 	<ul style="list-style-type: none"> 1.自我探索團體訓練 2.同理心訓練 3.授聘典禮 4.義張聯誼活動 5.老張聯誼會

(資料來源：引自李淑珺譯，2000：32；陳武雄，1998：88-101；陳金貴，2003：149-152，1994：160-185。)

綜言之，志工經理人提供「專業化」的知識。以期能提高志工服務的品質，及經由志願服務的傳遞，進而讓助人行為得以發揮積極正面的作用，繼之彰顯服務價值，這也是志願服務的最高境界。

綜上所述，就志工參與因素探討結果言之，分為個人因素及組織因素，研究者歸納出如下表所示：

表 2-6 志工參與因素

個人激勵因素	組織激勵因素
利他動機	訓練與留用
成就感	獎勵與福利
人際需求	內在激勵原則
歸屬感	使命認同
自我成長	組織認同
自我實現	服務工作發展性
生命意義與價值的追尋	志工生涯與機構發展相結合

(資料來源：本研究整理)

如果志願服務工作成為每個人生活中不可或缺的一部份，或是成為大家的休閒生活之一，則志願服務就會提高公民社會的參與力。換言之，志願服務工作動力源自於參與者的「心」與持續的參與，亦即參與的因素決定志工是否繼續從事服務工作。

第三節 使命與志工參與

壹、「張老師」使命發展概述

就財團法人「張老師」基金會而言，其前身為救國團體系下的單位，自「張老師」輔導工作開始後，並未就組織使命有明確的宣示，在附屬於救國團之下時，救國團的服務宗旨「我們為青年服務、青年為國家服務」，或可說明該團服務宗旨與「張老師」的服務工作有不謀而合之意。救國團直至今日仍以服務青年為主要宗旨自許，以「迎接新世紀、創造新時代」，作為持續推動的使命，顯然已將使命的概念導入組織。

而「張老師」的使命，從最初本著救國團的「我們為青年服務，青年為國家服務」、「時代考驗青年，青年創造時代」、「今日我們為青年服務，明日青年為國家服務」等服務宗旨外；在「張老師」成立之初並未有明確之使命宣示，具體的工作目標與服務定位上起初以青少年為主要對象群，但隨著服務需求多元化，服務對象與服務內容一直擴大，在「非營利」尙屬先進概念的年代，使命仍未形諸文字，從下表「張老師」使命相關資料之呈現即可得知，1999年該會成立三十週年特刊中，使命、願景才正式有文字表述。因應非營利事業組織的特性，也須有符合獨立運作後的組織形象及服務品質。如同一般企業機構，透過使命與願景，呈顯出組織本身的核心價值，為該會的經營方向定位，茲將蒐集到有關「張老師」使命的資料整理如下表：

表 2-7 「張老師」使命相關資料

時 期	使 命	願 景
1969.11.11 成立	無 救國團服務宗旨： 我們為青年服務、青年為國家服務 資料來源：中國青年救國團全球資訊網 2009/02/15 http://www.cyc.org.tw/ind_k8.html	無
1999.10	一、協助青少年解決成長的困難 二、促進青少年健康的成長 三、培養青少年輔導人才 四、塑造關懷青少年的環境 五、倡導服務青少年的理念與行動 資料來源：救國團「張老師」三十週年慶成果特刊	健康青少年、社會新希望
日期不明	「張老師」成立宗旨： 1.成爲心理健康的守護者 2.成爲心理健康教育的推動者 資料來源：該會「捐款就在一念間」簡章	無

日期不明	結合社會各界資源 促進青年心理健康 資料來源：財團法人「張老師」基金會簡介	1.成爲青年心理健康的推動者 2.成爲青年心理輔導的領航者
2007.02.05	OUR MISSION To unite social resources. To promote mental health of the youth. 資料來源：「張老師」基金會英文版簡介 (財團法人「張老師」基金會 2007 年年報伍、大事紀要 p.77)	OUR VISION 1.To become the promote of youth mental health. 2.To become the navigator of youth guidance work.
2009	結合社會各界資源 促進青年心理健康 資料來源：「張老師」線上捐款網站， 2009/02/15 http://epay.1980.org.tw/	1.成爲青年心理健康的推動者 2.成爲青年心理輔導的領航者

(資料來源：本研究整理)

從上表得知，「張老師」自成立以來，在有關使命的議題上，隨著基金會的成立與組織持續運作下，已漸將非營利事業組織及實踐組織設立的目的具體化呈現，並用不同方式向外界公開說明之，營造屬於其機構的共同價值。大體而言，「張老師」使命雖不明確，但服務均以「助人」爲中心行之，成員參與、投入服務都是以此爲志，因此服務核心確立，使命也就形同立之！

貳、使命的意義與內涵－夢想與理想的實踐

一、使命的意義

使命 (Mission)，一個組織存在的目的與理由就是其使命所在，通常從機構設立的宗旨即可清楚看出，因此，使命是恆存不變的、是機構奉爲圭臬的定律，組織將之視爲一種對內對外宣示的語言，向社會大眾公開說明該組織共同的價值所在，使命化爲具體可行的目標用以實踐組織設立的目的。管理大師彼得·杜拉克 (Peter F. Drucker) 認爲一個非營利機構的使命必須富含行動潛力，並且集中在組織真正努力要做的、而且是實際可行之道。(余佩珊，1994：17)

非營利事業組織在成立時的動機，可視爲該機構使命感的顯現，以期能獲得外界的認同與發展。國內學者曾華源、曾騰光指出 (曾華源、曾騰光，2003：36-37)，組織的使命和組織的續存有相當密切之關係，但志願服務組織面對機構間的競爭下面臨兩難的抉擇，有可能將原先強調的「利他服務」之使命感與本質減弱；抑或是爲了確保組織之存續、貫徹組織使命，而讓組織存著某種程度財務

和制度的危機。因此，使命對於非營利事業組織具有高度的關鍵性，面對內、外變化交雜的環境，使命對組織最基本的作用是做為策略與行動的指導方針，同時，使命對志工與專職人員也會產生號召力。是贏得真正組織認同的先決條件(司徒達賢，1999：48-52)。

換言之，一個正確的使命能夠讓非營利事業組織保持穩定的發展，對內可以凝聚組織的資源、對外可以維持組織的形象，一步一步朝著組織本身的理想前進。彼得·杜拉克(Peter F. Drucker)對於使命提出三個必須具備的要件(余佩珊，1994：20-21)：

- 1.注意本身的優勢和表現。
- 2.時時注意外界的機會和需要。
- 3.確認自己的信念。

因此，使命不是口號而是可以清楚定義的文字，可以對機構產生決定性的影響，可以讓成員對組織產生認同感積極而持續投入各項工作。可以向外延伸說明組織本身的價值所在為何？故 Drucker 強調每一項使命宣言都必須反應機會、能力和投入感三項要素，否則勢將無法凝聚機構內的人力資源去做好該做的事。

二、使命的界定

有「現代行銷學之父」之稱的菲利浦·柯特勒(Philip Kotler)對於使命的界定範圍有五個要素，如表所示(Philip Kotler，1996。轉引自孫永文，1999：15-16)：

表 2-8 使命界定範圍的要素

要素	內容
組織的歷史 (History)	1.組織均有其目標、政策和成就的歷史。 2.過去的成就，顯示出組織曾致力所達成的目標。 3.界定組織之使命時不可偏離已有的歷史。
組織所有人與管理者的偏好 (Current Preference of Owners and Management)	1.引導組織的人，皆有其個人目標以及對市場的洞察力。 2.其採取的任何行動亦會影響到組織的使命。
市場環境 (Market Environment)	1.市場環境會影響組織的使命。 2.市場環境主要是在界定組織的主要機會和威脅。
組織的資源 (Resources)	組織獲得的資源有那些？將決定經營使命是否能實現。

獨特的競爭能力 (Distinctive Competences)	組織的使命建立於獨特的、有別於其他組織的特有優勢。
--------------------------------------	---------------------------

(資料來源：Philip Kotler，1996。轉引自孫永文，1999：15-16。)

從上述幾位學者對於使命的論述，研究者歸納出以下幾個要點：

1.使命為非營利事業組織存在的目的，所有的目標都要以使命為出發點，以達成使命為依歸。「張老師」的服務工作，是以促進社會大眾心理健康與青少年成長發展為依歸，「助人」即為「張老師」服務的核心。

2.非營利事業組織要以使命為管理之鑰，使命是領航員，管理只是達成使命的方式。「張老師」充份授權、分層負責，及成員彼此互助等人性化的管理作為，俱以完成使命為前提而為之。

3.使命必須結合內外環境資源、社會需求、以及機會順勢而為。幫助別人是「張老師」留給一般社會大眾心中的印象之一，所以大眾咸認為「張老師」是心理輔導機構，亦成為組織整合各項內外資源、運籌帷幄於內、制勝於外的先機。

4.在適當的時機中突顯組織本身獨有的競爭優勢。從「張老師」的服務項目觀之，其除了輔導服務工作外，只要是助人的事都樂於去做，故相對看出該機構「樂於助人」之獨特優勢。

5.«使命»與«人»是非營利事業組織最重要的兩項資產，兩者相輔相成，使命讓成員願意獻身投入機構的工作，認同組織所從事的一切作為，提升持續參與的動力。於此而言，投入服務的成員有著志同道合的信念，認為「張老師」是心理輔導機構，因為能幫助別人而讓其願意付出心力，促使成員參與服務工作，在此同聚且達到彼此成長學習的目的。

三、確立使命的重要性

Mc Curley 與 Lynch (轉引自李淑珺，2000：38-39)建議，若以機構欲達到的成果來代表該機構的使命，則更能產生激勵效果，讓參與者覺得工作是有價值的。易言之，用「描述性」的文字定義機構想要解決的問題，遠比說明機構服務內容、對象，要來得有說服力及號召力。Mc Curley 與 Lynch 更進一步指出：敘述機構工作內容也容易將機構的服務範圍劃地自限，造成參與者盲目依循過去慣用的方式，而只傾向於維護現狀，也因此不利於機構做大幅度的改變。

其在書中曾以直接提供服務機構—「心理健康中心」為例，說明使命如何定

義：「社會中有許多人感到茫然，恐懼和痛苦。我們的使命就是協助他們面對問題，防止他們傷害自己或他人，最終並可獨立生活，成為對社會有用的一份子。」此段文字於此看來，與「張老師」基金會一直以來所從事的助人服務工作似有不謀而合之處，雖說「張老師」基金會從未刻意標榜以此使命為要，但多年來具體而為在實際行動上做的即以此為主要服務的重點。

看來，中外皆然，學者咸認為「使命」確立的重要性。

使命，就是機構設立的最終目的。

使命，就是機構的識別系統、金字招牌。

而使命的落實就是理想的行動實踐，是吸引職工與志工為共同理想參與而為的關鍵所在。

四、使命與目標

既然使命（Mission）是組織存在的目的，為引領組織工作方向的指標。願景（Vision）是組織成員集思廣益、溝通互動、展現凝聚力的結果呈現，代表成員對組織本身未來發展的共同看法；使命與願景讓成員知悉機構成立的理念、價值或因何目的而工作。那目標就是使命具體化的呈現。

因此，定義清楚的使命就要落實為具體可行的目標，而目標指的是組織的行動指導原則。發展並訂出目標是非營利事業組織決策者的重要職責，將每一個目標分為優先、次要及階段性目標，以決定行動的優先順序及目標完成後對使命的重要性。目標一旦確立，就能據以擬出更精確的行動策略。

組織決策者根據內部的優勢、劣勢，以及組織外部環境的機會與威脅做進一步（SWOT）分析，如現時社會需求為何？競爭對手的分析？組織的發展空間？資源的整合與運用...等等。決策者根據分析所得結果，將行動策略運用管理的方式進行資源調配，開始投入工作達成目標。

「張老師」基金會的工作目標，即該會具體的工作方向，依據財團法人「張老師」基金會之簡介上所述，有以下幾點：

- 1.推動心理健康教育。
- 2.暢通 1980【依舊幫您】輔導專線。
- 3.建構心理諮商與治療體系。
- 4.培育諮商輔導人才。
- 5.結合社會資源投入諮商輔導工作。

6.諮商輔導專題研究。

7.海外、兩岸輔導交流活動。

從工作目標中可以更明確看出「張老師」基金會服務內容與對象擴及一般社會大眾，不再侷限於青少年、青年階段；服務項目更清楚呈現出預防、輔導、諮商三級漸層服務的向度，服務範圍也從臺灣地區推展至海外，象徵「張老師」基金會將服務方向擴大到社會各個層面，且不斷的創新服務項目，有著在地化服務的能力，亦能適時發揮國際視野的角度。

五、使命的再生與重新界定

組織在成立時吸引眾人加入、凝聚大家共識而得以存在的使命，原本應是機構百年不變的立基，但有時為了因應外部、內部問題，或是使命已不符合社會需求及時代變化，使命是有重新界定或調整的可能性。

總而言之，明確的使命可以突顯出該組織存在的意義與價值，可以看到其生命力的展現，可以讓一個組織起死回生邁向永續發展，一言以蔽之，使命即為實現組織核心價值的關鍵。

第四節 專業與責信

壹、機構的專業制度

一、訓練制度

「張老師」自 1969 年服務啓始以來，就針對服務的需求，持續不斷的進行各項的訓練工作，在服務工作中建立符合國情、社會需要與在地服務的訓練模式，目前「張老師」在訓練上已有一套完備的訓練制度（吳武典，1982：39-53；陳滿樺、王慧君，1982：63-90），包括職前訓練、在職訓練以及因應預防推廣或個別專業所需而進行的其他專業訓練，另因應地區及需要性儲訓內容或有微調、增加，但仍以三階段大課程、小團體為主要執行方式，故下表所列內容只是將蒐集到的文獻作一整理，其中，研究者從臺北「張老師」儲訓網站上及參與服務過程中整理出有關義務「張老師」的職前訓練表列如下：

表 2-9 義張的職前訓練概況

	第一階段	第二階段	第三階段
執行方式	一般輔導知能研習 30 小時 自我探索成長團體 24 小時	輔導專業課程 36 小時 技巧訓練團體 30 小時	實務專業課程 33 小時 輔導實務團體 30 小時 實務見習 40 小時
課程重點	1.協助參與者了解「張老師」及機構的服務工作與精神 2.輔導概論 3.自我探索與輔導 4.人（青少年）的成長與發展 5.壓力與適應 6.認知、情緒、行爲、家庭與人的相互影響等 7.志願服務的基本認識	1.問題解決架構 2.兩性問題與輔導 3.親子問題與輔導 4.人際問題與輔導 5.自我與人生觀問題與輔導 6.精神疾病之認識 7.專業倫理 8.性問題與輔導 9.志願服務基礎訓練課程	1.張老師的工作角色與倫理守則 2.三階的角色及認識督導 3.電話、晤談之處理與話務系統簡介 4.函件輔導與紀錄撰寫 5.非輔導個案的處理原則 6.問題概念化 7.問題診斷與行動策略

團體重點	<ol style="list-style-type: none"> 1.了解自己 2.自我概念統整 3.自我價值系統 4.助人者的角色與自我定位 	<ol style="list-style-type: none"> 1.團體形成、澄清期待與目標、訂定團體規範 2.專注、傾聽、真誠、尊重、非口語行為 3.隱約式鼓勵、情緒辨識、情緒反應、簡述語意 4.場面構成、初層次同理心、高層次同理心、區辨 5.探問、摘述 6.挑戰技巧一、二 7.輔導技巧一、二 8.團體統整與結束 	<ol style="list-style-type: none"> 1.團體形成、15種口語反應技巧複習 2.問題與解決架構之歷程複習 3.問題與解決架構：親子問題 4.場構、建立關係、合約：目標設定練習 5.診斷：問題概念化練習 6.處置一：情緒介入方式與策略 7.處置二：認知介入方式與策略 8.處置三：行為介入方式與策略 9.接案歷程綜合演練 10.統整演練與個案研討
評量方式	<ol style="list-style-type: none"> 1.出缺席 2.讀書心得報告 1500 字以上 3.期末筆試 4.期末面談 5.以上評量通過後始邀請進入下一階段儲訓 	<ol style="list-style-type: none"> 1.出缺席 2.受輔心得報告 1500 字以上 3.團體心得報告每週一份 4.自我分析報告 1500 字以上 5.以上評量通過後始邀請進入下一階段儲訓 	<ol style="list-style-type: none"> 1.出缺席 2.團體心得報告每週一份 3.實務見習心得一份 4.模擬接案對話逐字稿 10-15 分鐘 5.完成見習作業：模擬回函二封、模擬電話二通及紀錄、模擬晤談一次及紀錄
實務見習	/	/	<ol style="list-style-type: none"> 1.認識環境、工作夥伴、督導、建立工作檔案資料 2.上線及旁聽（模擬個案） 3.模擬回函、晤談、統整

（資料來源：部份整理自臺北分事務所儲訓網站，2009。）

至於在職訓練的部份，「張老師」從初期成立就不斷在服務需要與機構發展上逐步建構，以利輔導服務及預防工作的推展，由於各中心進行的在職訓練課程種類、內容、數量很多資料龐大，研究者無法逐一蒐集，僅將在服務過程中曾經參與過部份整理簡表如下：

表 2-10 義張在職訓練

訓練內容	相關內容或邀請對象	訓練方式
在職研習時數	每年每個人需達規定時數以上	除參加張老師舉辦之相關研習外，其他相關研習，經中心認證後亦可登錄為在職訓練時數
個案研討	各中心定期舉辦	由義張提出實際接案，撰寫需求或困境詳細報告，義張需定期出席參與，中心依該次主題邀請相關領域老師指導進行研討
輔導工作 研討會	每年寒暑假固定舉辦 (類主題工作坊)	各中心自由報名參加
團體催化員訓練	服務達一定年資、 時數者邀請參與	團體帶領相關理論課程 技巧演練團體(團體帶領技巧、練習寫團體計畫書、實際模擬帶領團體) 實務見習(實際參與團體帶領，擔任 co-leader)
督導員訓練	服務達一定年資、 時數者邀請參與	督導相關理論課程 督導實務團體(督導技巧演練、困境處遇、個督、團督實務演練) 實務見習(實際值班帶領整個班運作)
專業分化訓練	視服務工作、推廣需要不定期舉辦	依實際需要擬定相關計畫，如講師訓練，卡債理財、父母效能訓練

(資料來源：本研究整理)

二、經驗傳承

義張的經驗傳承從儲訓三階的職前訓練實務見習就開始了，從值班見習過程中，用模擬回函、模擬晤談、模擬上線，及資深張帶領見習張等等方式中，一步一步將服務工作透過值班的參與，慢慢於見習階段中展開，之後通過考核後正式邀請參與值班服務後，經驗透過實際服務過程就更快速累積，定期的在職訓、個

案研討會、及寒暑期輔導工作研討會等等，都是義張從參與服務裏傳承經驗與提升專業、服務品質的方式，也變成一個有系統的學習歷程，因為有了這些訓練制度與彼此「在做中學」的分享與回饋，「張老師」方能數十年在專業上維持一定的水準與服務品質，因此奠定機構的專業形象與對外的責信。

貳、「張老師」責信的建立

一、專業倫理

從事專業的助人工作，倫理規範是保障當事人權益的必要條件，進一步的說倫理守則是機構維護專業形象與提升服務品質的最佳利器。「張老師」基金會於1998年11月召開第一次「張老師」專業倫理籌備會議，成立專業倫理工作籌備小組，根據：1.「張老師」機構的基本信條。2.諮商實務經驗。3.諮商倫理文獻。擬定「張老師」諮商專業倫理守則，開始提倡諮商專業倫理守則的觀念。旋即於1999年2月冬令諮商輔導工作研討會中，舉辦「諮商專業倫理工作」主題工作坊對「張老師」進行專業倫理知能在職訓練。1999年6月正式成立「張老師」專業倫理委員會，彙整有關倫理的相關問題、處理方法，並建立訴願流程。落實「張老師」諮商專業倫理守則（中國青年反共救國團，1999：56，86-88）。也開啓了國內第一個將專業倫理規範置於諮商輔導工作的機構。

在維護當事人權益的部份，機構在當事人來尋求協助時，會預先說明有關專業服務的須知，包括服務的「張老師」專業背景、機構的服務時間、方式及服務內容，其中攸關專業倫理的內容為機構對於與當事人談話的保密原則、主張當事人的權益（忠誠權、知後同意權、受益權等）等等，都逐一將專業倫理規範落在助人工作中，更將專業倫理守則據以應用在專業服務系統與志願服務系統的服務工作之上。

二、服務品質與專業形象

將專業化服務作為助人工作的目標，其中服務品質是落實助人工作專業化的重要依據，同時也是提升機構專業形象的重要指標，「張老師」在服務品質的維繫與提升上，從人員的養成訓練開始到服務過程的進行等，都有嚴謹的品質管控，研究者從實際參與服務過程中及相關文獻中（劉安屯，1982：19-20），整理出有關「張老師」在服務品質上所做的努力與幾個指標性的作為，將之列表如下：

表 2-11 「張老師」服務品質專業指標概述

項目	相關內容
輔導理論與方法體系建立	1.結合中西輔導理論，以華人社會文化為基礎，建立一套符合國情與社會變遷需要的輔導體系 2.輔導工作專業化的價值來自於服務品質的呈現
專業訓練的精進	1.分為養成訓練、在職訓練、專業訓練(主題或新興的諮商輔導理論等) 2.各項訓練依專任「張老師」與義務「張老師」服務之需求，分別或共同參與
專業倫理的維護	1.進行助人工作時發揮專業態度的標準 2.服務須知與專業聲明的落實
服務分工的落實	1.配合「張老師」專長，實施專業分工 2.1980 輔導專線服務、儲訓課程講師、小團體催化員、預防推廣講師、輔導行政服務
督導制度的落實	1.確保當事人權益與維護「張老師」服務品質 2.同儕督導建立，資深成員彼此專業的提升
研究與評估	1.輔導研究推展，出版心理輔導論壇、合作專題研究 2.人員甄選、訓練模式與留用制度之研究 3.輔導效益、相關論文研究之協助等

(資料來源：部份引自 1982，劉安屯：19-20。)

達成與提升服務品質是機構在從事助人工作時的重要指標，是機構保持專業水準的服務態度，用心經營服務品質就能建立良好的機構形象與口碑，這也是非營利事業組織責無旁貸的責任。

三、責信度與社會資本

從營利事業的角度觀看，「商譽」就是該公司最重要的生存要素，一旦信譽遭受質疑，則造成之傷害將無法想像，甚至導致無可挽回之後果。同理言之，就非營利事業組織而言，機構的信譽就等同是組織的生命，因此，非營利事業組織無不盡力維護之，以避免出現足以影響組織生存發展的風險。學者馮燕（2000：37）認為社會公信力指的是一個社會對組織的認可及信任度，從非營利組織管理的角度看，就是責信度（accountability）。換句話說，非營利事業組織對社會是

有責任、有義務的，也就是機構必須就本身所作所為對社會負責。馮燕進一步引「倫理發展研究中心」(The Josephson Institute for the Advancement of Ethics)分析指出：責信度被認為是十種基本倫理價值之一，定義為：「使自己可靠，接受責任，願為其所有作為或做為 (inactions) 的後果負責，並且願做他人的行為表率，...發展並衛護其名譽和誠信...。」如同文中所言，責信度看的是機構或組織整體的信譽，因此，關於機構任何資料、報告、服務作為，應是公開、可檢驗、不受限制的。這些逐漸累積的責信度，運用於外可以爭取更多有形的社會資源，更對於機構的形象有著顯著的影響；對內而言則是凝聚共識、形成組織文化的最佳利器。

學者王振軒(2006)從非政府組織危機管理之探討，認為組織的使命與價值，經常在經營環境競爭的壓力下，出現「為五斗米折腰」的情況，長久以往，使命價值與經營利益之間便可能產生矛盾與錯亂，進而發生動搖非政府組織經營根基的「誠信危機」。易言之，組織在面臨存亡危機之時，是有可能以如何能攫取更多資源的思考，先以組織實際需求而為經營前提，暫行拋開使命與價值，進而產生組織運作危機。王振軒進一步提出，非政府組織的使命與理念，是非政府組織的存在意義以及工作執行的價值核心，使命的秉持與理念的一貫，是非政府組織能否獲得社會責信力與公眾支持的重要因素。因此，「使命與理念能否維持的責信觀點」實為組織決策者在危機管理時的必要課題。

王信東(2006)在一項有關張老師「諮商輔導機構服務品質」研究中，在服務品質的結果中顯示求助者對服務內容均傾向於「很重要」的看法，以「張老師能為我保密、值得我信賴」重要程度最高，其次為「張老師」有值得信賴的社會聲譽」。由此可知，一般社會大眾對於「張老師」之服務品質均持正向看法，顯示「張老師」具有相當程度之責信。此外，張亞楠(2005)從社會資本的角度探討非營利組織如何建構社會資本，用以獲得組織所需的資源為研究重點，其研究結果發現：「張老師」基金會因擁有良好的專業與信譽，內聚式的社會資本與跨接式社會資本所串連起來的社會資本，成功的幫助「張老師」基金會度過轉型期的困境，且成為該組織未來發展的要素。

「張老師」基金會正式獨立運作已有數年，其間人事更迭、組織轉型、自籌經費等等，都是「張老師」在發展上的轉機，這個以志工為主要運作機制的「老」輔導機構，堪稱臺灣諮商輔導界的先行者，早期因肩負推行政府政策工作，而有

大量挹注的經費補助，後因政府社福資源的短缺，逐漸需要自籌經費，開始「張老師」基金會作為機構正式對外經營的宣示，以接受各方捐助及對外進行募款，參與政府相關標案，與民間企業的合作，重整組織架構以開展新局。

也因為「張老師」始終秉持不變調的專業服務，贏得社會大眾的肯定，故歷年來大小獎項不斷，茲臚列其近十來年獲獎之紀錄：

表 2-12 「張老師」近年獲獎紀錄

年份	獎項內容	備註
1992	榮獲中華民國社會運動協會頒贈「社會運動和風獎」之「社會秩序建設獎」	總會
1994	榮獲由中華民國企劃人協會、聯合報合辦之「歷史的創造者—台灣企劃典範」之「社會公益類金像獎」	總會
1999	榮獲行政院青年輔導委員會頒贈「青年志願服務績優團體」	總會
1999	榮獲法鼓山文教基金會頒發「十大傑出平安貢獻獎」	總會
2000	教育部社會教育有功團體獎	總會
2001	國家公益獎選拔委員會獲頒第三屆國家公益獎。	總會
2002	傑出公關獎公共服務類優異獎	總會
2007	榮獲法鼓山文教基金會頒發「關懷生命獎」團體獎	總會
2008	桃園分事務所榮獲桃園縣衛生保健績優團隊獎	分事務所
2008	基隆「張老師」中心輔導中輟復學安置有功單位	縣市中心

(資料來源：研究者整理「張老師」全球資訊網，2009。)

有一個始終不變的是：志工的參與在「張老師」基金會所扮演的重要性與影響力；不管是對內或是對外，成員都是最佳的連結網絡資源，成員對於組織的認同度高，用專業及品質維繫「張老師」的金字招牌，這也是「張老師」基金會最大的社會資本來源，如何善用內、外社會資本，讓「張老師」產生最大效益回饋於社會，肯定是「張老師」目前及未來所要戮力以赴的！

綜言之，從上述資料顯示，責信度的重要性與社會資本的建構運用，攸關機構發展存續與否。又，社會福利資源未能有效整合分配運用，在非營利事業經營環境日益競爭激烈之下，組織要能長遠地生存發展，端賴內外資源的調和。因此，責信與社會資本就成了非營利事業重要的資產，扮演舉足輕重的關鍵角色。

第五節 研究個案概述

壹、分事務所及縣市中心概述

「張老師」基金會目前在臺北、桃園、臺中、高雄、分別設有一個分事務所，在十二個縣市成立「張老師」中心，各中心主要業務分為兩大項，一是心理預防推廣服務，主要工作方向在作心理衛生教育、心理學苑課程服務等；另一項則是輔導服務，即一般人所熟知的可以打電話、寫信給「張老師」的輔導助人工作。

表 2-13 「張老師」中心分布現況

中心名稱	服務概況	備註
臺北分事務所/三重中心	臺北「張老師」為臺灣地區最早成立之「張老師」中心，為大台北地區提供全方位的心理輔導服務，且自 2001 年起開闢「1980－依舊幫您」輔導專線。	
桃園分事務所/中壢中心	於 1982 年擴大服務，增設中壢「張老師」；自 2001 年起開闢「1980－依舊幫您」輔導專線，2006 年成立桃園分事務所。	
臺中分事務所	為第二個成立之中心，初期以函件輔導方式從事輔導工作，於 1997 年 10 月成立臺中中心，並自 2001 年起開闢「1980－依舊幫您」輔導專線。	
高雄分事務所	是最早設有網路服務的中心，並於 1997 年成立「心理學苑」(The College of Psychology)。接受一般心理專業服務、各項心理測驗服務及企業員工教育訓練、代訓等等；並開設國內外最新的心靈成長及教育訓練課程。	
縣市「張老師」中心概況	目前縣市「張老師」中心，計有基隆、宜蘭、新竹、彰化、嘉義、臺南等六中心	

(資料來源：研究者整理自「張老師」全球資訊網，2009)。

貳、機構的服務內容

總會負責統籌全省輔導、推廣教育及研究發展等工作，對外之公關聯繫等。四個分事務所及縣市中心負責執行輔導服務、助人專業工作、心理衛生教育推廣等直接服務，茲將該會有關之服務概況分述如下：

一、各地中心的服務項目

各分事務所依地區性在服務項目中略有不同，以臺北分事務所為例，服務項目除傳統的輔導服務外，還有提供須付費的心理測驗，各分事務所亦成立心理中心。分事務所服務項目大致相同。

而高雄分事務所是「張老師」基金會中，最早以網路 BBS 形式提供服務之中心已行之有年。2001 年 1 月起更正式在臺北中心推出網路線上即時服務（張德聰、黃正旭，2001）。可直接進入「張老師」全球資訊網加入會員登錄帳號密碼，依說明使用進行網路服務，借助科技的力量將傳統的輔導服務推向另一個新的服務型態，2009 年起臺北中心開始提供網路 Skype 服務（「張老師」全球資訊網，2009）；另縣市中心則列出共同之服務項目，有不同者則另加說明之。

表 2-14 分事務所服務概況

服務項目	服務內容
輔導服務	<ol style="list-style-type: none"> 1. 個別輔導 2. 心理測驗： 3. 輔導知能研習與訓練： 4. 輔導專業形象傳播接待國內外團體參觀，並結合社會資源。
預防推廣服務	<ol style="list-style-type: none"> 1. 心理衛生推廣活動 2. 專欄、廣播 3. 企業代訓 4. 公關聯繫 5. 青少年犯罪預防服務工作。
服務特色	<ol style="list-style-type: none"> 1. 發展輔導服務的工作模式與方法。 2. 網路輔導服務工作。 3. 成立心理所，推展心理及心理測驗。 4. 辦理青少年自我挑戰營及臺灣新子成長營隊。 5. 辦理卡債個案輔導計畫。 6. 辦理社區心理個別及團體輔導工作。 7. 成立「張老師」學院推展輔導人員專業訓練及個人自我成長課程（臺中分事務所）。 8. 辦理國一新生訓練團體輔導工作（臺中分事務所）。 9. 辦理替代役男心理輔導工作（臺中分事務所）。 10. 推展探索教育活動及課程（高雄分事務所）。 11. 辦理兒少年保護計畫（高雄分事務所）。 12. 辦理高風險家庭關懷處遇輔導服務（桃園分事務所）。 13. 辦理強制親職教育個案輔導（桃園分事務所）。

（資料來源：研究者整理自「張老師」基金會，2009；「張老師」全球資訊網）

表 2-15 縣市「張老師」中心服務概況

服務項目	服務內容
輔導服務	1.個別輔導
預防推廣服務	1.輔導知能研習與訓練 2.冬令、暑期辦理成長團體生活營。 3.以演講、座談、系列講座方式為青少年勞工青年團體及社會大眾推廣心理衛生教育。 4.辦理專業活動及訓練。
服務特色	1.社區心理輔導與預防推廣教育為主。 2.辦理中輟生輔導計畫（基隆中心）。 3.辦理新竹青少年館業務（新竹中心）。 4.結合大眾傳播媒體推廣心理健康知能（臺南中心）。 5.辦理市府社工人員專業訓練活動（臺南中心）。

（資料來源：研究者整理自「張老師」基金會，2009；「張老師」全球資訊網）

二、機構的服務方式及時間

各地「張老師」的服務工作，是以無給職志願服務的方式經由義張接案為主，提供需要協助的人，以函件/mail、電話、晤談、網路等方式為個案服務，其中電話服務為目前求助者最普遍使用的方式之一，面對面晤談因涉及個人隱私的公開，求助者或者望之卻步，成為服務量下降的未確定因素之一；函件服務由於科技日興月盛，電腦文書處理代替許多傳統文字書寫方式，也有逐年下降的趨勢。1996年高雄「張老師」中心首先在BBS上進行服務工作，1997年起對網路族以E-MAIL方式進行函件服務，2001年1月起更正式在台北中心推出網路線上即時服務（張德聰、黃正旭，2001）。借助科技的力量將傳統的輔導服務推向另一個新的服務型態，2009年起臺北中心開始提供網路Skype服務（「張老師」全球資訊網，2009）；mail及網路因須使用電腦，以網路族為服務對象推廣中。

至於服務的時間在三大都會區的分事務所，個案量大，相對的需要開線服務的時段及時間就增多，從白天到晚上，從週一到週六（部份到週日），開放專線及晤談服務，「張老師」全球資訊網上有詳細介紹，此處不再另述。

參、結語

「張老師」初期的發展過程，若說是以「使命」為依歸，不如說是以「任務」為導向，在當時的政治環境下，藉由非政府機關的角色達成政府若干委託的任務，在為完成交付的「使命必達」前提下，工作人員效法教育學者杜威從「做」

中「學」的精神，邊做邊調整服務內容與建制各項規章、表件，因應當時社會實際的需求。逐漸摸索出一套可供輔導機構及助人服務工作運用的模式而今生根有成，為臺灣的心理輔導機構立下良好的典範，這些應是當時成立「張老師」時始料未及的。

時空轉換，1987年解嚴後社會大環境隨著政治上的改變，NPO等民間組織的數量與社福資源的需求一樣升高，在缺人、缺錢的情形下，曾經扮演政府民間白手套，為輔導青少年重要角色的「張老師」褪下官方色彩，但其在輔導領域先後發展出來的服務模式、計畫、內容、及心理衛生推廣等等，早已隨著機構前前後後參與的職工與志工，帶向其他非營利事業、學校、政府機關、社服機構等，甚至運用於企業之中的員工協助方案、心理輔導及生涯規劃等。

在全球化的潮流下，非營利事業組織只著眼於在地耕耘，似無法有效的推展永續經營，參與國際性的活動，積極爭取國內外交流的機會，都是機構在審視未來經營方向時非常重要的課題之一。再者，就服務的工作方向而言，應順應當下社會需要，尋求各非營利事業組織間的合作，整合並創新管理與服務的內涵。重新衡量人力資源的時間價值與服務方案真正績效之關連性，朝機構間的個別需求進一步規劃等等，都是刻不容緩的議題。

換言之，永續經營與發展是非營利事業組織要積極探討的問題，考慮的層面牽連甚廣，共同的目標都是永續發展，每個非營利事業組織都需要有策略規劃，不但能幫助自己也協助其他機構走出困境，重新塑造更光明的遠景；未來，善用策略聯盟的方式，結合志同道合的機構，有效的整合運用社會資源，可提升公共事務服務的功能，同時也帶入了永續經營的概念，轉而促使公民社會的蓬勃發展。

第三章 研究方法與設計

第三章主要內容旨在說明研究方法與過程，區分為三節，第一節闡述本研究使用之研究方法，包括個人參與觀察、決定訪談方式、取樣的決定，第二節為研究架構與流程，第三節為訪談資料及編碼。

第一節 研究方法

本研究的題目用質性研究進行最適合之原因有二：其一是本研究所持假設觀點是志工在最初參與動機或有不同，但成員在持續參與過程中逐漸凝聚共識認同組織所做的事、認同組織的使命，同時也認同自己所從事的助人工作有意義與價值，因而產生質變內化為個人生命力量的展現，進而整合自我價值系統，服務過程中即為個人自我實現的過程。二是在於考量成員持續參與一段較長時間後，對於機構有一定程度的認識與了解，可以更快速的聚焦在研究主題上，縮短因為不熟機構服務情形而產生失焦或資訊錯誤情形。

因此，採用質性研究方法，一來可以深入的訪談志工，如實道來能獲得的不只是資料的呈現，而是看到助人者的生命隨著歲月的流轉，如何產生源源不斷的生命力與個案同在，匯集而成為「張老師」的精神所在；換言之，未持續身在其中難有如此深刻體驗，所以訪問十年以上的志工意義即在於此，再者，志工長期投入服務工作的貢獻如只是一堆數據資料顯示，又如何能讓志工豐實的服務過程、經驗得以經由從訪談中所得文字實際呈現，文字在透過志工的述說當下即有生命力存在，同時訪談分析後的結果，所產生意義與價值也非量化數值可以衡量。

綜上所述，均非量化研究結果所呈現的浮面現象可真切得知，且非從事「張老師」工作持續十年以上者，也難以體認或體會服務其中的真實情感，貢獻也就因此而生。

質性研究就是「產生描述的（descriptive）資料的研究」（黃瑞琴，1997：3）。作為一個要用質性研究作為研究方法的研究者而言，最重要的是研究者本身對於質性研究的理解與詮釋。潘淑滿（2003：18）認為「質性研究有別於實證主義的

科學研究取向，主張社會世界（social world）是由不斷變動的社會現象所組成，這些現象往往會因為不同時空、文化與社會背景，而有不同的意義；因此，質性研究者在整個研究過程，必須充分理解社會現象是一種不確定的事實。」重視研究須在「自然情境」中運用不同的方式進行資料的蒐集。

壹、質性訪談

在本研究所指涉之訪談方式是以介於正式、與非正式之間的「半結構式的訪談」（semi-structured interviews）方式進行，針對機構持續服務十年以上的志工進行訪談。為避免在訪談過程流於漫談，讓主要蒐集資料的方式呈現無意義之用，研究者根據研究目的需要，從文獻回顧中分析出可供設計質性訪談大綱之資料及方向，並在草擬大綱後先訪談一位機構成員，再與指導教授就訪談所得與文獻資料逐步修構整體訪談大綱，作為指引訪談的方向，另適時彈性調整開放問題之內容，亦可彌補其他資料不足之處，並將此作為後續研究分析之重要參考依據。

貳、參與式觀察

參與式觀察是依研究主題需要而採用的一種研究方法，因此，如果研究旨在了解一個環境的活動與互動，如何對某個行為或信仰賦予意義，參與觀察即可獲得此種目的，而且任何一個組織都有其假設存在，反映出屬於該組織的特殊文化基礎。換句話說，研究者透過參與其中直接求證成員所持的見解或想法是否能如實呈現組織背後特有的文化與意義所在（胡幼慧，1996：201）。

研究者在 1994 年秋參加義務「張老師」的儲備訓練，於 1995 年暑假正式加入值班服務的行列，成為一個「半專業」的志願助人工作者—義張，迄今已逾十三寒暑，從擔任義張值班的過程中，讓自己有機會用不一樣的方法與人互動，同時也用新的方式來看待生命的角度。由於研究者欲研究之對象為「張老師」基金會成員之一的志工，此項實務背景將有助於研究之進行，同時研究者也將實際參與「張老師」的服務經驗作一整理與回顧如下圖：

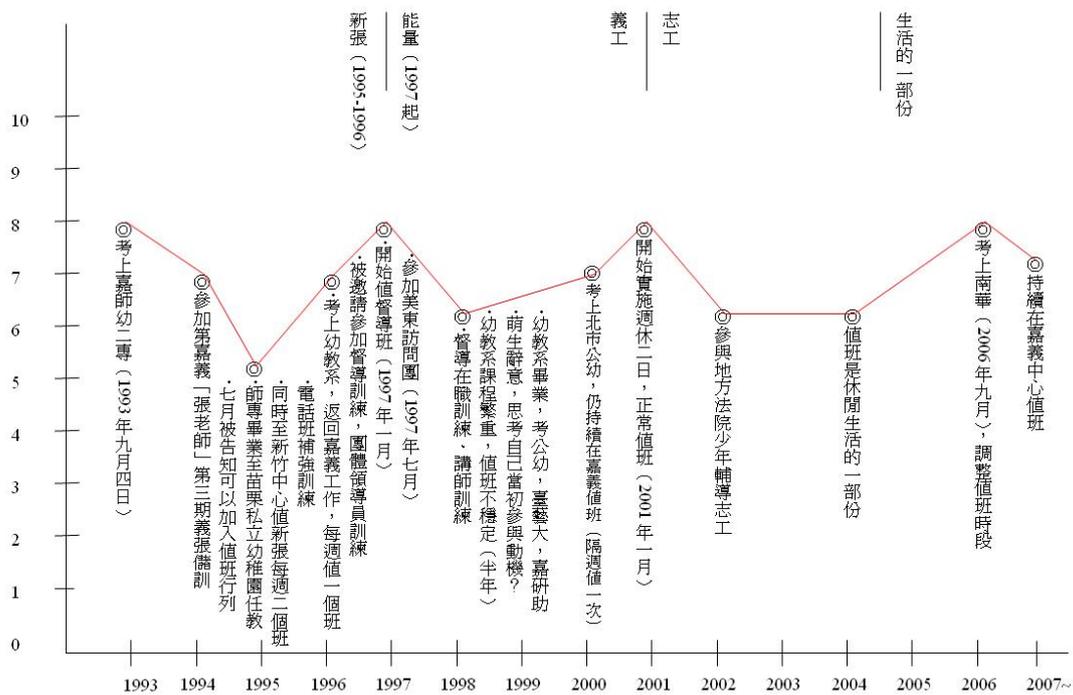


圖 3-1 研究者「張老師」生命紀事

(資料來源：本研究繪製)

在本研究中，研究者因為擔任義務「張老師」的關係，有機會用志願工作者的角色，實際參與了最直接的助人工作，從每週固定的值班中進行電話、函件、晤談等輔導服務工作，到擔任督導協助一個班的值班運作，為維繫「張老師」的服務品質與專業倫理、與義張同步成長而努力，並在值班之外的時間擔任中心儲訓課程的團體領導員，或入校擔任團體輔導領導員，協助中心對外推動心理衛生預防推廣工作等。參加各項課程、研討會，持續提升輔導相關專業能力。因此，與專任、義張同為參與「張老師」服務工作之「張家人」，彼此互信與支持，對於機構服務的運作有著對家的熟稔與了解。在進行質性訪談的過程中，可深入蒐集到本研究所需要的資料；以全論文之整體性。

是故，本研究遵循質性研究的原則，用訪談文本與參與式觀察，輔以相關文獻資料（已在第二章回顧過「張老師」相關研究）交叉分析作三角檢證進行本研究。

第二節 研究架構與流程

壹、研究架構

本研究根據研究目的，經過文獻資料的整理與初步分析，與研究限制相互交疊之下，逐漸形成本研究之架構。研究架構涉及的層面有人、事、時、地；分別是研究對象、研究目的、研究時間、研究範圍。

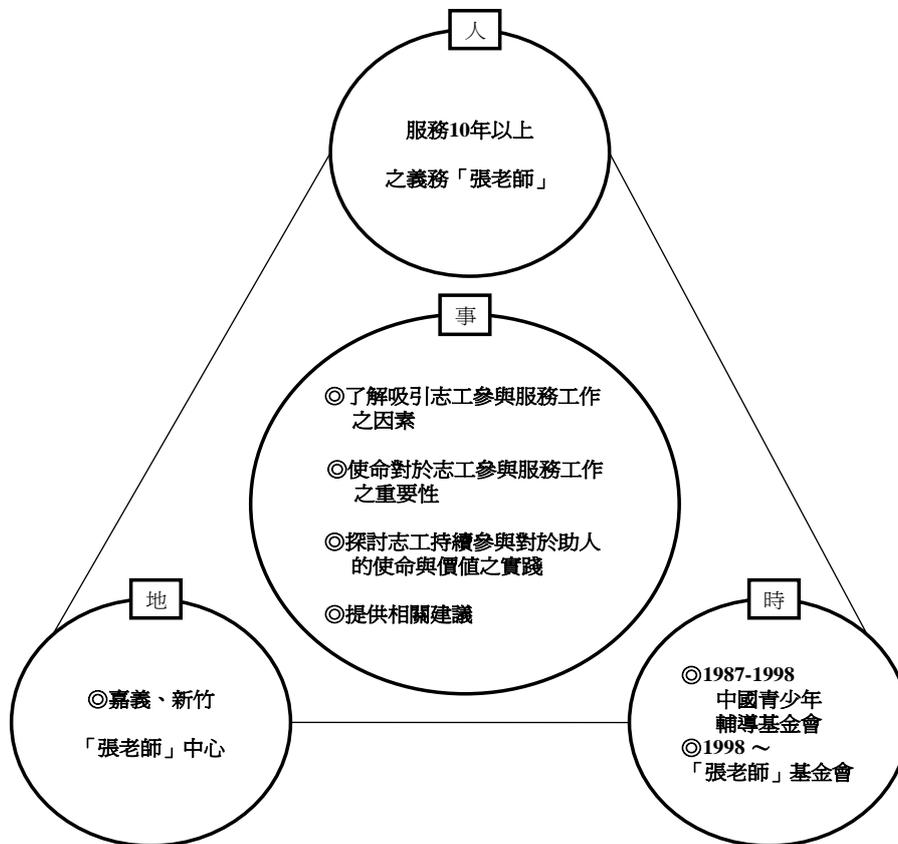


圖 3-2 研究架構圖

(資料來源：本研究繪製)

貳、研究流程

本研究肇始於研究者參與志願服務的親身經驗，繼而蒐集「張老師」的相關文獻資料，經過瀏覽閱讀整理之後得到論文的初步方向，再逐漸縮小範圍形成本研究主題、研究目的。之後進行文獻探討，建立基礎的文獻資料，界定研究方法之後再針對研究目的，設計訪談大綱，最後形成研究觀點與結論，以下為本研究流程圖：

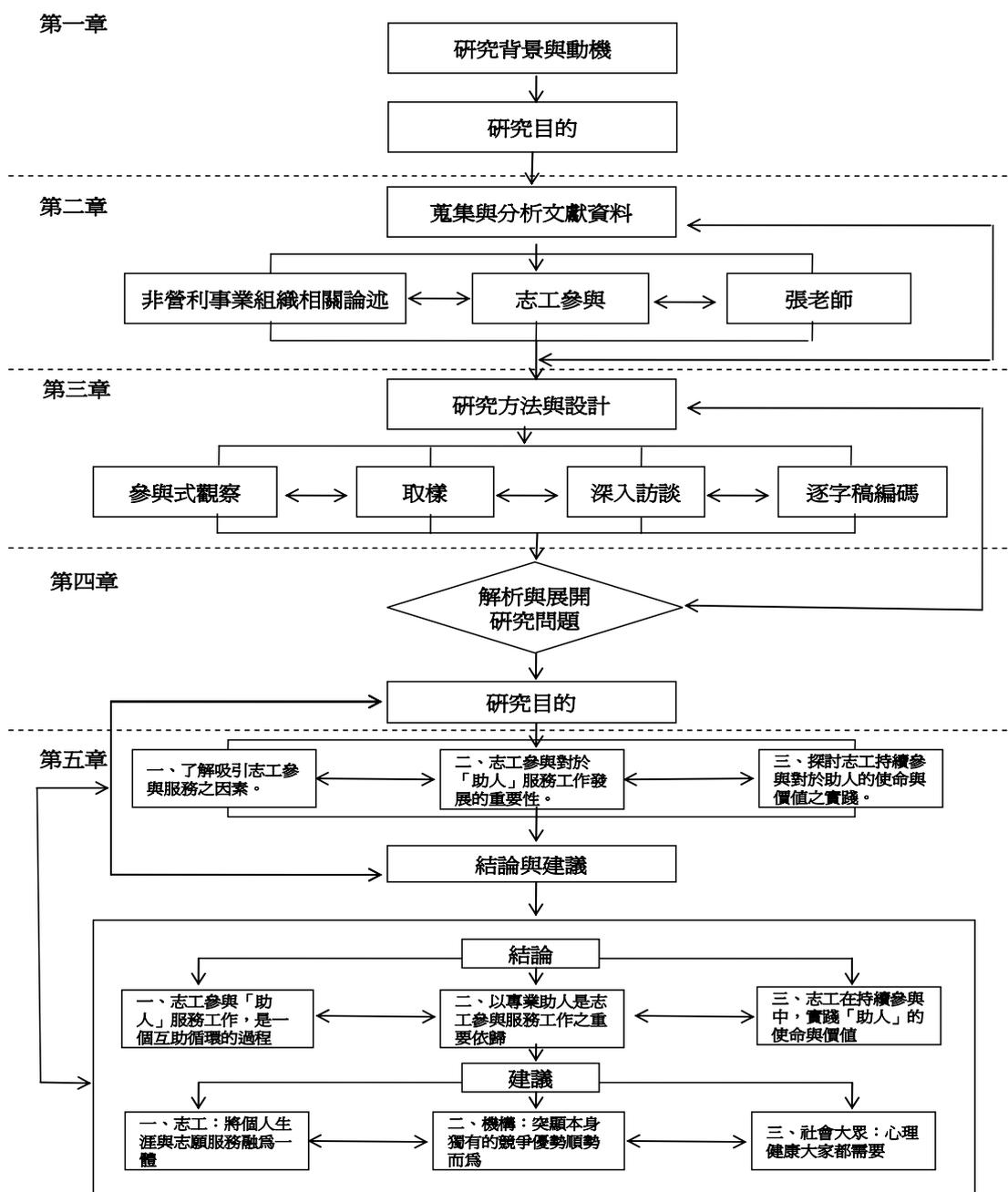


圖 3-3 研究流程圖

(資料來源：本研究繪製)

參、研究執行過程

本研究從 2007 年 8 月起至 2009 年 6 月止，研究期程歷經數個階段，茲分述如下：

一、資料蒐集與整理

研究者一方面先將與「張老師」有關的人、事、時、地、物等相關文獻資料逐一收集，另外則是從研究方法及理論文獻進行初步探討。期間固定與指導教授進行討論，慢慢縮小資料與文獻蒐集範圍但持續做文獻蒐集，接著進行文獻資料初步分類與整理，將「張老師」相關研究依研究主題分類，從中理出與本研究有關之文獻進行整體性瀏覽，再從閱讀整理過的文獻比較其在文獻回顧寫得比較完整的，並將 2001 年後文獻的異同點作比較並寫出書摘，抽絲剝繭釐清前人的研究結果其有無新的發現。與指導教授討論研究範圍與主題聚焦之可能性。

二、研究聚焦

研究者在搜集與整理文獻資料過程中，持續與指導教授討論逐漸釐清研究欲進行之主題為何，接著聚焦在研究目的上，將研究問題、研究動機與目的確立。在資料蒐集整理、研究目的逐漸聚焦後，研究者先將機構的現況在 2007 年 12 月學期末寫成小論進行報告，由指導教授給予提點進行修改，作為之後本研究書寫機構發展歷程時可用之文本。

三、訪談大綱設計

研究者根據初步整理閱讀過的文獻資料，與自身參與服務的經驗，將研究對象鎖定在志工，也就是義務「張老師」，依文獻回顧所得與研究者參與服務經驗，草擬訪談大綱進行前導式研究，根據 Pilot 訪談所得資料與指導教授討論後再聚焦、修正訪談大綱。最後依研究目的分為三大構面，從前導式研究訪談大綱與文獻資料分析發展而來，編碼關鍵字也同時逐項聚焦設計，訪談大綱在草稿、初稿、定稿階段都請機構成員給予修正意見，最後總修內容請研究所同門提供意見，以全內容之實務面與整體性。

四、論文內容書寫

研究者就已整理之文獻相關資料開始寫文獻探討內容，並與指導教授討論各章節之安排與鋪陳，研究設計接在文獻探討之後書寫，目的有二：其一，在文獻回顧初步完成後，可以了解「張老師」相關研究中涉及之內容有那些，本研究可

以進行的研究方向與主題再確認，二來，確定論文研究方法、流程與架構為首要之事，之後進行訪談等相關事宜，最後才根據訪談所得進行分析、結果討論與建議等。

五、訪談與編碼

本項內容於下節做詳細討論，本處不再贅述。

六、反思與整理

論文書寫後的靜置可以讓研究者沉澱、回顧一路的研究歷程，或可從中再激發出新的思維，讓論文更具續行前進的動力。



第三節 訪談資料及編碼

壹、研究對象

一、研究參與者的來源

本研究目的主要是從志工參與因素探討助人工作的使命與價值，為達此目的，研究者所設定的研究參與者，是在「張老師」服務參與 10 年以上的資深志工，藉由資深志工的分享，而能對本研究目的有所分享與討論。具體而言，依訪談的理想狀態考量，符合上述資格者均為邀請對象，但因研究時程短，又機構中符合資格者高達 243 人，研究者從前人相關研究回顧區隔出的重點中，就相關研究中無以縣市中心作為研究範圍者，小中心的特性與都會型大中心亦有不同之處；其次，從「張老師」相關發展歷程與資料中顯示嘉義、新竹中心成立與發展過程同質性高，亦無前人作過相關研究，故以嘉義、新竹地區為研究範圍，將嘉義、新竹中心作為本研究選定的研究地區。就嘉義、新竹中心而言，10 年以上志工亦有 24 人（「張老師」基金會，2009：8），研究者無法一一進行訪談，且每位成員對服務工作都有同等付出與貢獻，其代表性都是相等的，故本研究採「目的性立意抽樣」，由研究者就符合資格者直接進行邀請，並先以電話連絡訪談相關事宜及確認訪談方向主題等，在受訪者同意後進行研究。

二、前導性研究

依研究目的並根據文獻回顧分析草擬設計出訪談大綱（見附錄三），研究者在研究初期先邀請一位有意願之受訪者，經由研究者說明研究目的及論文性質並徵得其同意後，以初步擬定之前導式訪談大綱分別於 2008 年 7 月 3 日，及訪談大綱草稿編製初步完成後的 8 月 29 日共進行二次訪談，並請受訪者提供論文主題之意見，之後根據訪談結果及相關文獻基礎資料，與指導教授討論後逐步建構訪談大綱。

三、研究參與者基本資料

研究參與者區分為前導式研究受訪者 1 位，正式受訪者 5 位，其中包含男性 3 位、女性 2 位，下表為本研究預定訪談對象之個人資料，分為前導式訪談與正式受訪者。

表 3-1 研究參與者基本資料

類型	編號	性別	學歷	出生年	投入年
Pilot1	1	男	大學	1970	1992
志工	1	男	大學	1968	1995
志工	2	女	研究所	1972	1997
志工	3	女	研究所	1966	1980
志工	4	男	大學	1952	1979
志工	5	男	研究所	1941	1973

(資料來源：本研究整理)

四、訪談編碼

本研究以符號代碼作為受訪者之區分，其中，受訪者身份別俱為志工，以英文字「V」為身份別代碼，依符號順序各碼詳細對照示例如下表：

表 3-2 訪談編碼示例對照表

身份別	性別	學歷	受訪者編號	訪談段落編號	訪談文本內容
V	M(男)	U(大學)	01	~065:067	從小知道有這樣的機構社會上評價都很高
V	F(女)	G(研究所)	03	~060:062	同事受訓也沒其他DM只有看到張老師就去受訓

(資料來源：本研究整理)

各受訪者編碼總表及訪談時間、地點彙整如下表所示：

表 3-3 受訪者編碼總表

身份類型	編碼	訪談時間	訪談地點
義張	VMU01	2009/01/27	中心
義張	VFG02	2009/01/30	中心
義張	VFG03	2009/04/25	咖啡廳
義張	VMU04	2009/04/27	民眾閱覽室
義張	VMU05	2009/04/30	受訪者家中

(資料來源：本研究整理)

貳、研究工具

一、研究者

就質性研究而言，研究者是最主要研究工具（潘淑滿，2003）。研究工具的嚴謹與否關乎本身之專業度，因此在本研究中，研究者的角色就是以嚴謹、戒慎的態度，運用本身所習得研究上的技巧與能力，如實的進行研究，以力求質性研究的品質。

研究者目前為南華大學非營利事業管理學系碩士班學生，已修習非營利事業組織相關理論，並於研一、研二分別修習量化研究方法及質性研究，具備進行本研究之相關學術背景。其二，研究者經過義張儲訓甄選合格後，於 1995 年暑假成為義務「張老師」，在中心除實際上線接案外，亦參與相關之在職訓練與研討會，並於 1996 年起擔任值班督導，並曾多次擔任推廣團體、義務「張老師」儲訓團體領導員（詳見附錄參與「張老師」之訓練與相關研討會、參與「張老師」之團體領導員相關紀錄）。因此，對於訪談進行時需要之傾聽、同理、探問、澄清、具體、摘要等技巧已熟悉，具備與研究參與者建立關係之能力。由於欲研究之對象為「張老師」基金會的成員，此項實務背景將有助於研究之進行。

二、資料謄寫與分析者

此外在本研究中之訪談全部由研究者自行擔任，以求訪談之一致性，資料轉謄由研究者委請二位協助繕打訪談資料，一位為大學畢業有經驗者，曾參加過義張儲訓一、二階、並已通過三階邀請，另一位目前就讀研究所二年級，曾修習過質性研究、有義張背景，擔任訪談逐字稿之繕打工作，研究者經過事先數次溝通與摘取 10-20 分鐘錄音稿，由其實際謄稿後再由研究者就內容進行至少三次以上校對，並說明研究倫理等具體協助事宜後才邀請其謄寫逐字稿。資料分析工作由研究者本身擔任，研究者每次訪談結束後即先行將訪談錄音檔等文本資料謄寫成逐字稿，並書寫訪談日記與反思札記，之後再進行資料分析與詮釋。為力求本研究之嚴謹性與品質，在資料蒐集之後將只先進行文本資料謄寫與整體閱讀，其間不對文本資料本身進行分析；亦即研究者須先將自身擱置一邊，對所蒐集到的文本資料「存而不論」（潘淑滿，2003）。一是避免研究者因同時身處多重角色而衍生偏見與個人的主觀想法，再者，研究者將能再一次有機會重置訪談情境與體驗受訪者的主體經驗，質性分析過程如下圖 3-6 所示：

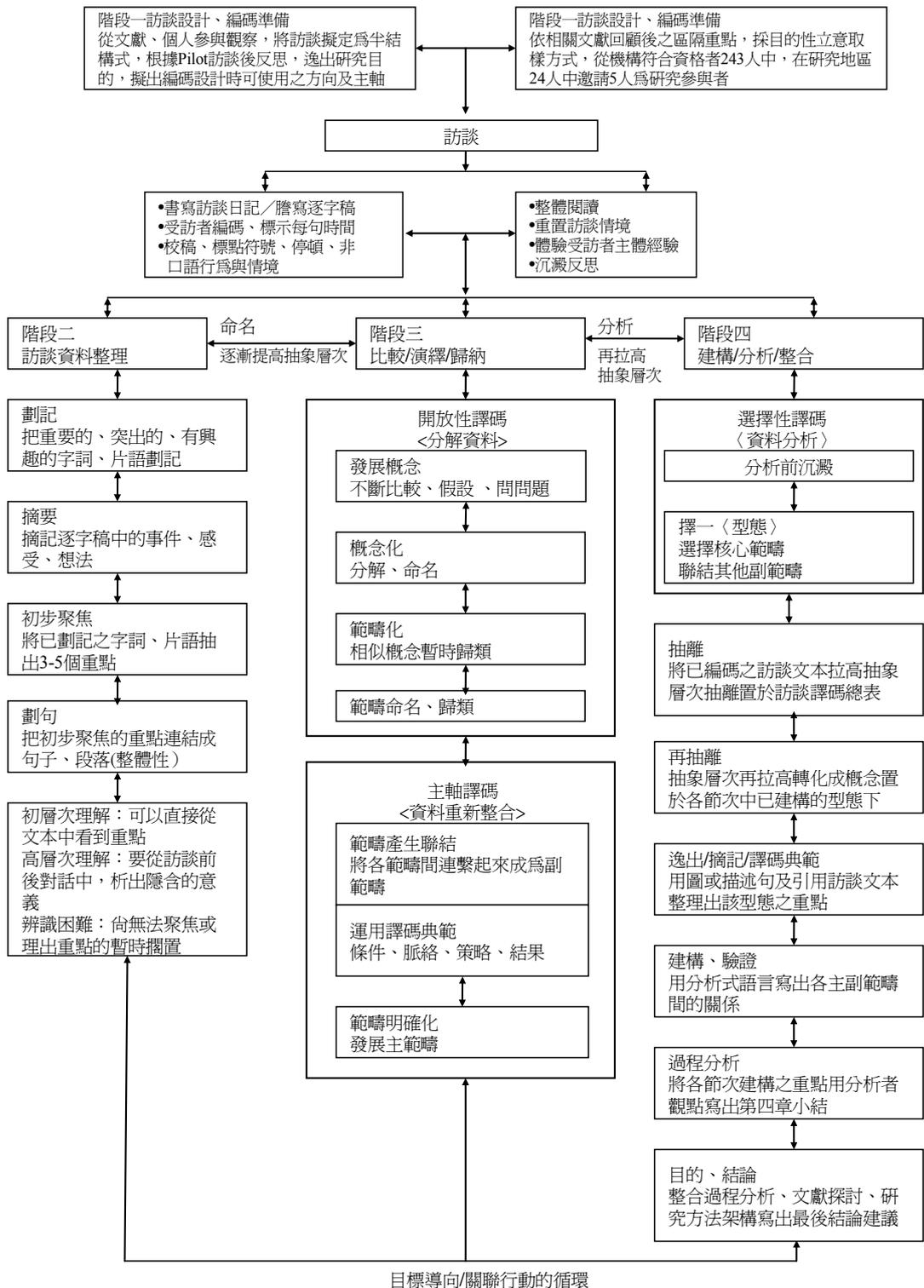


圖 3-4 質性分析過程
 (資料來源：本研究繪製)

三、編碼

根據研究目的與文獻回顧分析，研究者草擬出編碼設計時可使用之方向及主軸，本研究在訪談進行前先採用「主軸譯碼」的方式進行編製工作，共分爲三大構面由研究目的發展而來，每一構面區分爲三個主軸，每一主軸有 5 個關鍵詞組作爲譯碼之準備，從文獻中初步草擬出關鍵詞組共 45 組，分別由關鍵詞組逐一發展爲半結構式訪談大綱，再與指導教授反覆不斷的討論，逐項修正語詞，並邀請機構成員分別在草稿、初稿、定稿階段給予修正意見形成編碼原則，訪談結束後根據原本設計的半結構式訪談大綱，與訪談時從訪談問題所發展而來的開放性問題所得內容，及全部訪談資料反推修改譯碼詞組，以符合研究所需，總表修改後將置於第四章前言之中，作爲分析之主、副範疇參考準則。下表所示爲訪談前初擬之譯碼總表：

表 3-4 訪談前主軸譯碼總表

構面	主軸	譯碼
1. 志工參與服務因素	1-1.參與的動機	1-1-1 機構形象 1-1-2 組織文化 1-1-3 重視成員 1-1-4 以人爲本 1-1-5 組織認同
	1-2.情感與互動	1-2-1 人際互動 1-2-2 歸屬感 1-2-3 關懷支持 1-2-4 情感交流 1-2-5 向心力
	1-3. 利他與利己	1-3-1 成就感 1-3-2 回饋社會 1-3-3 自助助人 1-3-4 滿足感 1-3-5 生命價值

2. 志工參與服務工作的重要性	2-1.服務的核心	2-1-1 服務核心 2-1-2 心理輔導 2-1-3 服務宗旨 2-1-4 樂於助人 2-1-5 志同道合
	2-2.專業與品質	2-2-1 輔導態度 2-2-2 專業倫理 2-2-3 專業形象 2-2-4 專業能力 2-2-5 服務品質
	2-3.服務的內涵	2-3-1 訓練模式 2-3-2 服務紀錄 2-3-3 服務分工 2-3-4 督導制度 2-3-5 經驗傳承
3. 志工持續參與及使命與價值之實踐	3-1.發展的利基	3-1-1 發展歷程 3-1-2 歷史任務 3-1-3 目標管理 3-1-4 在地生根 3-1-5 策略聯盟
	3-2.服務之要件	3-2-1 服務模式 3-2-2 服務範疇 3-2-3 專業進修 3-2-4 科技創新 3-2-5 雙軌並行
	3-3 服務之實踐	3-3-1 核心價值 3-3-2 持續參與 3-3-3 深耕在地 3-3-4 價值信念 3-3-5 堅持目標

(資料來源：本研究整理)

第四章脈絡分析將先前依研究目的建立之主軸譯碼，及訪談後主軸、開放性、選擇性譯碼交叉連結原則，依序作為分析每筆訪談資料根據，後續研究結果依研究目的分為三個節次，檢視歸納出受訪者參與助人工作之相關概念與意涵。

參、訪談大綱

根據「張老師」相關文獻回顧及前導式研究訪談結果，與指導教授討論後設計正式訪談大綱，本研究訪談對象，依「參與因素」、「個人參與服務工作之重要性」、「持續參與和機構發展」三個部份，對義務「張老師」進行訪談。質性訪談主要訪談方向與主題分為以下三個部份，正式訪談大綱置於附錄四提供參考。

一、個人參與因素

針對吸引志工參與助人服務的因素有那些？例如機構形象、組織文化、組織認同；情感連結與共識凝聚、利他動機、自我成長、生命價值等等進行了解。

二、個人參與服務工作之重要性

在於了解志工參與對於服務工作的重要性。對於機構運作的原則之認知，包含服務宗旨、專業倫理、專業形象、服務品質、訓練模式、服務分工、督導制度等相關議題。

三、持續參與和機構發展

對於「張老師」基金會的發展歷程，及核心價值、個人參與、價值信念等及未來發展等相關議題進行調查。

第四章 志工參與服務實務分析

本章分為六個部份，除前言外，第二節到第四節分別是志工參與因素分析、使命與參與服務工作之實務分析、使命與價值之實踐分析；第五節則為訪談分析後之初步結果，最後則為本章反思後記。

第一節 前言

本研究目的主要是從志工參與因素探討助人工作的使命與價值，為達此目的，研究者邀請在「張老師」服務參與 10 年以上的資深志工參與研究。就機構符合資格者高達 243 人，無法針對機構作全面性訪談，以研究地區嘉義、新竹中心而言，服務滿 10 年以上的志工一共為 24 人（「張老師」基金會，2009：8），研究者囿於研究時程限制亦未能一一進行訪談，且每位成員對服務工作都有同等付出與貢獻，代表性都是相等的，故本研究採「目的性立意抽樣」，由研究者直接就有意願之受訪者進行邀請，參與本研究受訪志工一共 5 名。

訪談結束後根據原本設計的半結構式訪談大綱，與訪談時從訪談問題所發展而來的開放性問題所得內容，及全部訪談資料反推修改譯碼詞組，並加入開放性譯碼及選擇性譯碼原則，最後形成訪談後主軸、開放性、選擇性譯碼相互交叉的共通原則；由指導教授與「非營利事業組織與田野調查」課程之研究生 5 位（曾協助本研究訪談大綱之檢視與建議，對本研究有相當程度了解），協助研究者進行訪談資料分析前再次聚焦，練習標出關鍵詞組、劃記、歸類等整理，指導教授就討論內容將不一致處、訪談缺失等逐一釐清，確立編碼建構的意義與內涵；再依據訪談內容，將訪談資料重新整理譯碼及劃記、歸類，逐漸歸納相關概念，並由下而上構建出主範疇與副範疇，計有三大構面、9 個主範疇與 42 個副範疇，下表所列為總訪談構面表及主範疇、副範疇，詳細譯碼總表及訪談譯碼概念歸類總表（含主範疇、副範疇及概念）置於附錄提供參考。

表 4-1 訪談構面表

構面	主範疇	副範疇	
1.志工參與服務因素	1-1.參與的動機	機構形象	
		持續動機	組織認同
			組織文化
		初期動機	我要助人
			推薦有興趣
		1-2.情感與互動	關懷支持
	人際互動		
	情感交流		
	邊際效益		職場關係
			社交其他
			家庭關係
	歸屬感		
	向心力		
	1-3.利他與利己	滿足感	
		自我實現	最高需求
			內在轉變
			人生哲學
		助人自助	關聯性循環
			成長自己
			服務他人
回饋社會			
成就感			
2.志工參與服務工作之實務		2-1.服務的核心	服務核心
	樂於助人		
	服務宗旨		
	志同道合		
	心理輔導		
	2-2.專業與品質		服務品質
		專業能力	
		輔導態度	
		專業倫理	
		專業形象	

	2-3.服務的內涵	訓練制度	在職訓
			其他
			義張儲訓
		督導制度	
		經驗傳承	人生閱歷
			同儕回饋
3.志工持續參與之過程	3-1.發展的利基	策略聯盟	
		在地生根	
		發展歷程	其他
			成立
		歷史任務	函件輔導
			推廣
		目標管理	
	3-2.服務之要件	專業進修	提升自我效能
			非科班有需要
		服務模式	預防推廣
			專任人力
			經費
		雙軌並行	半專業輔導
			專業證照
		服務範疇	
	科技創新		
	3-3.服務之實踐	堅持目標	
		價值信念	
		核心價值	
		持續參與	
		深耕在地	

(資料來源：本研究整理)

為能如實理出志工參與助人工作過程之脈絡，與在其中獲得的、感受到的，以及對於使命實踐的真諦，故將訪談內容所歸納出的主範軸、副範軸轉化成參與動機、使命與參與實務、參與因素、成長與收穫、持續參與、使命實踐等五個階段，本章重點即是以此做進一步的探討與分析，以下圖示為受訪志工參與服務脈絡示意圖，提供研究者作為思考與分析之用。

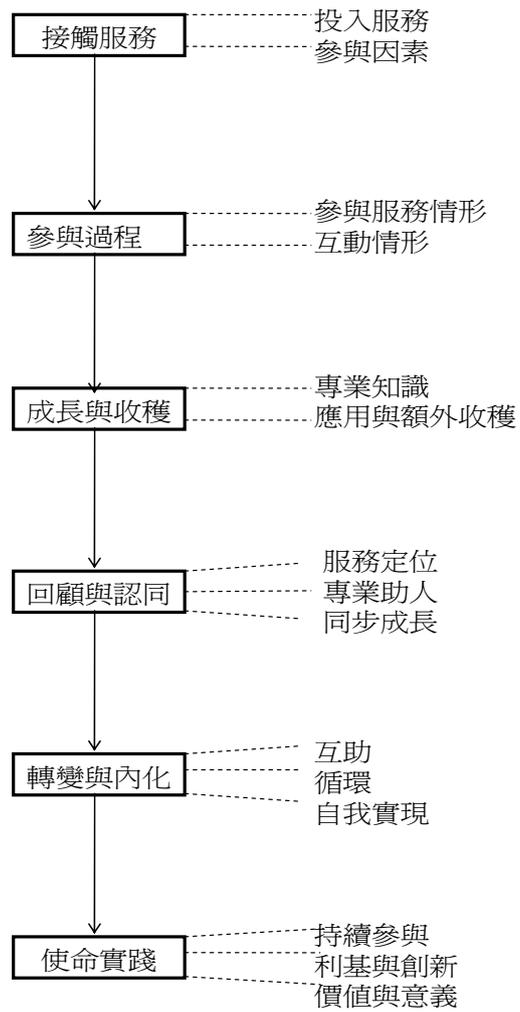


圖 4-1 志工參與服務脈絡示意圖

(資料來源：本研究繪製)

第二節 志工參與因素分析

1-1 參與的動機

吸引志工參與服務的動機不一，上述緒論曾論及前人之調查或研究中均得知社會大眾對張老師機構在服務上一一直都持正向看法，顯示張老師機構形象受到普遍性的肯定。(張德聰，1995；郭瓊灑、李素芬，2008)。另根據黃乙軒(2005)研究結果顯示：義務「張老師」最重視的參與動機為「價值動機」，肯定人性價值、利他主義、助人精神，對於服務工作的影響也最大。其次為「知識動機」，與義張進行服務之專業性相關。從受訪者填寫當初參與的動機顯示：志工

【VMU01】提到是因國中時期接觸過「張老師」機構，大學時曾想接受義張訓練，但後來太忙、太遠而作罷，直到出社會工作後，又看到有義張訓練機會才正式參與。其次，受訪者【VFG02】在學生時代參與過輔導中心的課程，開始感到興趣，工作後想上自我成長的課，遇見義張推薦「張老師」儲訓工作而加入。志工【VFG03】則是抱著想幫助別人的心情參加受訓課程。另外，受訪者【VMU04】則因為參加救國團義工，碰到有「張老師」背景的輔導員引導，再加上自己也對人有濃厚的興趣，於是開始到臺北參加研習，從此加入「張老師」的助人服務工作。而受訪者【VMG05】提到當初參與的機緣，因就讀相關科系，師長引導加入，學以致用。而從訪談資料所述，如表 4-2 所顯示；參與動機如下：機構形象是較多受訪者重視的，持續參與動機，但助人的概念在初期、持續參與動機都曾重覆出現，也顯示助人是參與動機中受訪者重視的概念，綜上所述，受訪者參與服務的動機以利他助人有相關與文獻相符合。

表 4-2 參與的動機之主副範疇表

主範疇	副範疇	相近概念 最高次數/樣本	個別受訪者 最高次數之概念	人數
1-1. 參與 的動機	機構形象	有概念 8/2	最常聽到張老師 6【VFG03】 有接觸張老師 3【VMU01】 玩信任跌倒 3【VFG02】	3

	持續動機	組織 認同		參與初衷（助人）6【VMU01】 受同樣待遇 3【VMU04】 也不是不認同 2【VFG02】	3
		組織 文化	包容開放 6/2	包容力大 3【VMU01】 服務也是工作 3【VFG02】 開放的聽 3【VMG05】	3
	初期動機	我要助人	助人 5/2	助人 3【VMU01】 可以幫人 2【VFG03】	2
		推薦 有興趣	推薦 3/2 有興趣 3/2	有人推薦有興趣 2【VFG02】 有興趣有基礎 2【VMU04】	2

（資料來源：本研究整理）

1-1-1 機構形象

訪談資料顯示：對張老師有概念是受訪者重覆出現次數最高比例者，參與張老師服務工作的原因，俱因他人之故直接或間接而與張老師有所接觸了解，同一時間未曾聽過其他可參與助人工作之機構，學生時期曾經有受輔經驗產生好感，參與過輔導相關活動被吸引成爲參與動機的中介因素，故對張老師存有好印象，因而產生參與服務的動機，與文獻大致相符。

『第一個可能最常聽到的就是張老師嘛！第二個是因為剛好我同事吧！去受訓。沒有耶（同時間沒有其他的助人機構）！因為就是單一訊息然後沒有其他的DM來，就是我就只有看到張老師，然後就去受訓，』

【VFG03~060：062】

『我國中時期有接觸過、有接觸過張老師機構，輔導室講可以去找張老師機構談，我也有去過張老師，所以我就對這個機構有概念，我覺得對於這樣的機構，加加減減社會上他評價各方面都很高，所以我有這個一個想法，希望能參與這樣子的一個服務工作。』

【VMU01~065：067】

『然後我又去參加輔導中輟生的營隊，玩信任跌倒那個老師他好像也是義張，他覺得我們用遊戲的心態在玩，可是其實它是很嚴肅的事情，然後被念完之後我反而不生氣，覺得說「同理心啊！信任的東西很特別，就會覺得有機會可以學，也是有加分的作用，對。」【VFG02~050】

綜合上述訪談資料，張老師機構形象正面是吸引受訪者願意參與助人服務工作的動機之一。

1-1-2 持續動機

如訪談資料顯示：助人與包容開放是受訪者持續參與服務動機的聚焦所在，也是對於張老師的認同及組織文化所在。在持續服務參與動機上分為二個區塊，一為組織認同，一則為組織文化，訪談資料顯示：受訪者在服務中持續助人工作因而對張老師產生認同感，同時於服務時用屬於張老師的文化進行專業對話。

1-1-2-1 組織認同

助人是組織認同聚焦的要素之一，受訪者【VMU01】對此未曾改變，成為持續參與服務的動機；另一受訪者【VMU04】則論及自己中心的成長轉變，從訪談資料中顯示其對該中心的認同度高，受訪者【VFG02】表達自己對於機構使命之看法，但不慮及認同機構問題。

『雖然所以說這麼長的一段時間以來，有些人他想說，因為我希望在這裡面能夠有什麼專業知識的成長，我在以前就聽到有些義張講說，因為他在這邊好像可能專業知識的成長不足，所以他選擇離開，有人會是這樣子，因為都是大部份都是學生嘛！來來去去走很多嘛！我當初來參與的初裏面，主要的沒有改變（為社會服務），』

【VMU01~068】

『我覺得我們SJ張是從一個比較稀稀鬆鬆的，人也很少，功能也比較小，然後慢慢的我們也終於趕上了，慢慢的跟其他中心是一樣的一致的，那，我也常常會想說跟總部那邊建議說，『我SJ的中心，我就是要跟別的中心完全一樣，我的訓練，我SJ中心訓練出來的人，你到別的地方，也是一樣的，一樣的受到同樣的待遇，』

【VMU04~054】

『我的看法就是這樣吧！只是覺得說，對，也不能說很清楚，但是也不能說不清楚，可是也不是不認同，只是會覺得說機構會比較喜歡我們，應該是這樣子的，可是我們不一定是這樣子（要有使命感）。』

【VFG02~123：124】

1-1-2-2 組織文化

組織文化是受訪者持續參與的動機之一，從訪談資料顯示包容開放是受訪者出現次數最多的概念，也就是用開放的態度接納其他義張不同的意見，如受訪者【VMG05】所言這亦是張老師的文化。

『因為義張的同質性很高啦，包容力都較一般的社會團體更大啦，我們這邊即使宗教信仰不一樣，或是說或者是說政治立場不同，事實上講一講，大家都可以很和諧，這是我覺得說我們包容力高的地方。』

【VMU01~035】

『我覺得來這裡不是工作耶！他也算是一種工作，可是我覺得他比較是服務性質，彼此的真誠讓我待在這裡工作的時候然後有彈性，還是一直覺得來這裡不是工作，所以覺得，服務啊也是工作啊！這樣會不會有點界限不清楚？』

【VFG02~011：013】

『有些話呢別人聽不懂，在我們那個團體裡面，很簡單呢，一講，人家都懂，ㄟ，很快樂的一件事情，』

【VMG05~058】

『張老師的文化就是，很願意把個案喔拿出來很認真的去討論，那督導也有一個相當個地位喔，可以主持來對談，或者個督、或者團督，有的團體是不太容易建立這樣的一個機制，我們比較能夠開放的去聽聽，我就把做到的跟你講，我覺得這是很愉快的事嘛，』

【VMG05~060】

持續參與動機以包容開放為受訪者關注重心，也顯示張老師在服務時用專業進行的對話成為彼此真誠相待的態度。

1-1-3 初期動機

訪談資料顯示受訪者願意加入服務工作初期動機，助人仍舊是主要想法。參與服務的初衷有二，一是助人，二為推薦有興趣，此面向下聚焦的多數概念仍是助人。

1-1-3-1 我要助人

受訪者【VMU01】【VFG03】分別從有能力、初衷不斷強調助人是參與張老師服務的最大動機，且持續未有動搖改變，就是我要助人！

『我一直強調說比較秉持的觀念就是說，如果我有能力幫助別人，我也期待說在有能力就開始做，不是等到說我哪一天要怎麼樣等等的時候我才去助人啦！現在有能力多多少少可以幫助別人的時候，我覺得可以去做就應該去做啦！』

【VMU01~067】

『我會覺得說對別人幫助可能是有一點誠意過高啦！但是初心是我覺得可以幫人的那個感覺，』

【VFG03~011：014】

1-1-3-2 推薦有興趣

根據訪談資料所述，受訪者一致提到參與的動機，是經人推薦方才參與張老師訓練加入服務行列，此外受訪者亦提及因有相關輔導概念因此也成為參與服務的動機之一。

『有人推薦，對啊！應該是說學生的時候，有參加過以前學生輔導中心就會辦一些自我成長的課

啊！那時候就很有興趣嘛！』

【VFG02~048：050】

『其實，我對人是很有興趣的，63年教書時康輔訓練之後，就跟救國團有直接接觸，有輔導員是具有張老師背景的，也跟我講說想不想再去參加張老師的訓練，我自己本身也學了很多東西嘛，當然對於心理也有一點基礎啦就開始了，』【VMU04~003】

受訪者初期參與動機從訪談得知，旁人的推薦引導是一個獲知張老師服務訊息的重要來源之一

1-2 情感與互動

互動的有無是情感建立與維繫的主因，張素惠（2005）的研究指出，對機構的情感與歸屬，並在其中有人際互動與支持的力量，是義張持續參與助人工作的吸引力與動力。而從訪談資料顯示：義張對於早期服務時所凝聚的友誼情感，讓彼此不因離職與否都保持聯絡，情誼濃厚可見一般，再者，服務時彼此擁有互信支持的力量，也是受訪者持續服務的動力之一；反觀現在服務之義張以新世代年輕人與學生居多，或工作取向、或個人需求不同、或因年齡而有隔閡故互動不多，導致義張之間的情感關係逐漸有變，因此義張參與度跟著降低，連帶對中心的向心力凝聚也造成影響，因而缺乏歸屬感。顯示情感與互動是支持服務的動力來源。而服務中所獲致的邊際效益，有工作上的、人際及家庭的關係等，亦為受訪者所重視的。從表4-3得知，情感取向出現次數最高，顯示受訪者大多重覆重視的程度，與上述研究結果大致相符。

表 4-3 情感與互動之主副範疇表

主範疇	副範疇	相近概念 最高次數/樣本	個別受訪者 最高次數之概念	人數
1-2. 情感 與互動	關懷支持	支持 10/4	分享 5【VFG03】 訴苦 2【VMU01】 互相支持 2【VMG05】 互相支持 1【VMU04】	4
	人際互動	互動 11/2	互動 8【VMU01】 有聯繫都會來 3【VMG05】 其他中心很大 3【VMU04】	3

	情感交流		情感取向 13/3	朋友的感覺 5【VMU01】 情感取向 3【VMG05】 情感取向 5【VMU04】	3
	邊際效益	職場關係	職場關係 10/3	職場關係 5【VFG02】 給同事提供意見 2【VMU04】 工作 3【VFG03】	3
		社交其他	認識信任 5/2	認識很多人 3【VMG05】 信任你 2【VMU04】	2
		家庭關係		也考上 2，相關科系 2【VMU04】	1
	歸屬感		歸屬感 7/3	全家一起去玩 3【VMU04】 歸屬感 2【VMU01】 有家的歸屬感 2【VFG02】	3
	向心力		向心力 5/2	向心力 4【VMU01】 情感取向 2【VMU04】	2

(資料來源：本研究整理)

1-2-1 關懷支持

根據訪談資料顯示：在關懷支持的面向下，「支持」是得到次數最高的概念，四位受訪者均有出現，顯示義張在服務時獲得關懷與互相扶持，是持續參與的動力之一。受訪者一致認為支持是服務時互相鼓勵的重要力量，相互支援得到安慰，分享中訴說著心中的苦與悶，像朋友般彼此打氣，低潮難過在值班室的交流中轉為繼續服務的支持力量。

『跟義張的互動，當其他義張有問題，或者是他們有困難的時候，也許我們曾經也有走過這樣的過程，那我們我就會把這樣的經驗跟他分享，他就會覺得，啊！原來你也有離職過！啊！原來你也有低潮過想要不幹的時候，只是說有沒有人分享出來，』【VFG03~031】

『在討論室裡面跟其他的人，其他的義張交換一下心得，不是個案的情形，是自己的無力的心情，就是自己對於這件事沒有辦法處理，然後自己的心情很糟糕，(研究者045：所以那個其實是一個支持系統？)對對對對對！』

【VFG03~044：046】

『張老師機構對我某一種層次上幫助是這樣，因為我的工作領域跟這樣的領域差很多，最大幫助是來自於有時候在公事上有些心裡不愉快，來這邊找找人講講話是一種訴苦的方式，可以接受到同儕的支持嘛！對不對，』

【VMU01~080】

『這個團體裡頭的，有幾個朋友可以互相護持，互相支持的，這個是蠻大的力量，我的團督，我

常常是這樣，你們有什麼不愉快的事情，家裡頭的也好或者個人的也好喔，都可以拿出來聊聊，也會覺得說有一種紓解的感覺。』

【VMG05~058】

『對，沒錯，我們都會互相支持，比方說某一個階段，某兩個人比較低潮了，其他人就會鼓勵他，』

【VMU04~043】

受訪者對於在服務中能有同儕支持均持正向看法，或許只是訴說著心中的難過、接案時遇到的挫折與工作上的種種，但都能成為服務繼續時源源不絕的能量。

1-2-2 人際互動

根據訪談資料顯示：互動是受訪者大多重視的部份，在此面向下受訪者

【VMU01】認為有無互動是彼此聯繫的要點，助人雖是服務聚焦的動機，但持續服務的其他因素包括友誼上的來往，服務愈久愈資深的志工對此需求亦跟著提高，因此，早期服務時聯絡的密集度勝於現在；而小中心與都會型大中心服務分工有所不同，大中心義張人數多，彼此因長期固定值同一班而減少交流機會，亦是與小中心在人際互動上有所區別之處。

『我覺得我們CY（中心）可能流動性實在太高，張老師機構的朋友喔，私底下幾乎老死互相不往來，認識的這些義張，好像只有在張老師機構有在互動，其實沒有辦法勉強，因為人跟人之間的互動，每一個人來張老師中心的立場、初衷不一定一樣的啦！我們常說朋友是經常性的互動，感覺張老師的很多人好像就是在值班，不是我們私底下會到他家裡面喝茶聊天一起約出去玩。』

【VMU01~036：037】

『當然伴隨著會不會希望說在這邊多認識些朋友等等，這個會這個會有，有時越久有時候這種想法會比較明顯，對！次要的那一些都我覺得也很好，』

【VMU01~068：071】

『現在我們還是有聯繫的，譬如說像，比較老一輩，10幾20年的這一群人，我們只要電話一去，他們都還會來，這些人都還會來，已經離職了都還會還會來，漸漸地，大家愈來愈是一種績效取向，做完工作就好了，比較少互動啦，』

【VMG05~016：017】

『我們這個SJ中心喔，早期是函件，我們的人員也不是那麼多，70年到80年左右，如果是其他的中心的話，他們也就已經很大啦，大的話，他們就是說可能分工啊喔，固定在這個週一早班，可能跟其他的人別的班的人就是沒有交集，』

【VMU04~041】

綜上訪談資料所述，有互動、聯絡即能維持友誼，因此來服務非是工作取向

而有人際交流，持續有聯繫即是良性的互動，服務中有助人以外的交集就能持續。

1-2-3 情感交流

訪談資料顯示出情感取向是受訪者重覆出現比例最多的次數，成為參與服務的需求之一，義張經由值班以外不同的交流方式，增進彼此的感情，就能持續在助人工作上前行。受訪者一致提到情誼是支持續留中心的動力，以前與現在的差異是透過值班後的聯絡交流，因此家與友誼的感覺是早期情感維繫主因，人雖少但感情維持更緊密，成為受訪者【VMU04】認為的中心特色；但對照現在，年齡與工作取向成了無形的距離，逐漸失去值班後的交流與聯結，彼此關係開始疏遠而無朋友之誼，進而對維持持續服務力量有所動搖。

『過去我真的會感覺到，私底下我們以前早年喔（加強語氣），都還會私底下出去唱唱歌，「那種感覺我不是只是來值班而已，覺得那個好像家、好像一些朋友，這幾年來，可能是因為我們年紀越來越大，跟他們學生年紀又脫鉤了還怎麼樣，然後就覺得說，「現在好像就只有值班而已。」』

【VMU01~037】

『我搬新家的時候，他們來過我們家一二次，就會覺得說除了值班還是朋友啦！所以說我覺得像SY跟LI（人名）私底下約出去到誰家，大家聊聊天，類似像朋友一樣，不單單只是在值班這樣子的夥伴，我覺得很讚！對啊！朋友的感覺會比較明顯，』

【VMU01~037：039】

『我們SJ的張老師，我之所以會留在那麼久，也是因為義張之間，就大家有，大家比較有情感，尤其我們那些老一輩的喔，比較有情感，會常常會聚餐，會到哪裡去玩啊，以前JD（地名）這邊，雙十節吃拜拜，我就為張老師準備一桌到兩桌，那時候就通通都會來，總幹事啊他們也會來，也有蠻多的情感取向，人與人之間，像現在漸漸地，這種關係就淡了，淡泊，就變成這個樣子嘛。』

【VMG05~014：015】

『我們中心很特殊，我們SJ剛開始的時候就幾個，大概10到15個人，很重要的一個部分就是我們的感情非常好，我們之前我們幾個家庭，大家感情都非常好，』

【VMU04~041】

『SJ中心在比較，人最少的時候，我們只剩下9個人，我們名單上只有9個人。對，我們SJ中心，最敢講，比較敢說的一個特色喔，就是我們不敢說工作績效要多好，但是我們的感情取向非常好，因為我們就是這樣子，大家情感很好，雖然中間有人離開了啦喔，那我們其實都一直還有聯繫。』

【VMU04~041：045】

有無朋友之誼仍是受訪者在服務時所在意之事，情感上的支持往往成為牽動彼此服務持續的動能，尤其是地區型小中心服務的義張人數不如都會型大中心

多，值班後的聯誼活動形成另一種來值班的力量。

1-2-4 邊際效益

根據訪談資料所示，職場關係在邊際效益中，是受訪者聚焦最多次數的部份，也顯示參與張老師服務工作除自我成長外，所產生邊際效益作用讓受訪者認為是獲得服務以外的人際關係方式之一。邊際效益區分為職場關係、社交其他及家庭關係，參與服務有額外收穫成長自己，也是支持繼續服務的動力之一。

1-2-4-1 職場關係

根據訪談資料所得，參與助人服務工作後除了成長，於工作中應用是受訪者一致的看法，無論是在關係相處、為同事提供意見分析，都是因參與張老師服務後的效益之一。

『那一半是其實後來我覺得，因為這本來是助人工作嘛！然後後來我們有聊到說自助嘛！可是自助之後就變成你就可以用在你的工作態度啊！工作上跟同事的相處，職場關係啦！應該是講職場關係，對啦！』【VFG02~059：075】

『在張老師這個系統，這樣的歷練，我在各種人事、人際關係的處理，我覺得自己看得很快，而且做得很正確，我有些同事啊，很願意來找我，因為我看東西很快，我覺得因為我們經歷了太多東西啦，我們有時候看事情的面向很廣，然後我們給他的做一些分析啦、建議啦，甚至於說給他提供意見，我覺得很正確啦！』【VMU04~046】

『我有這樣想法（工作、家庭、接案互有影響），所以會願意比較用那樣子的心情，讓我一些事情透過時間或者是其他的因素，然後去做改變。當然在跟家人相處也會出現，工作上也會出現，或者是就是生活上都會出現，跟朋友相處也會，跟同事的相處也會有，所以會擴散，我覺得是那個概念，』【VFG03~016：018】

1-2-4-2 社交其他

因在張老師服務之故，有機會參與對外的推廣活動，因而有了與外界接觸的中介平台，從事各項社交活動成為另外一種收穫，是受訪者一致的看法，

『這幾十年來喔，也從張老師這邊，它有一種邊際效益，出去演講啊，做預防推廣，你會認識很多人哪，你要找工作啦，或者要怎樣就很方便啊！我常常也覺得，救國團是我跟社會接觸的平台，「張老師」是一個平台，如果不是因為這樣，我也不過就是在學校裡面，教教書、上上課，跟社會是沒有什麼接觸的，那就是因為有這個張老師，』

【VMG05~039：041】

『退休以後，我就到私立的大專去教書，那是因為在這之前我認識了他們，他們就對我有印象啊，或者說對我有信心這樣，就是這樣，所以，好處在這裡，』

【VMG05~044】

『也都會應用啊！老實話講，我參加的一些社團，人家都很願意請我去當幹部，那會覺得說，你是一個好像蠻牢靠的，我曾經參加幾個社團，同時3個社團都要我管錢，人家都很信任，』

【VMU04~048】

1-2-4-3 家庭關係

受訪者提到家中子女或因為自己從事助人服務而深受影響，不論在高中所唸組別，前後就讀的都為心理相關科系。

『當初這孩子不知道是受到我個人的影響，所以他們就莫名其妙就選，一個是讀理組的，男生是讀理組的，也考上心理系，女生是讀文組，結果也是考上心理輔導系，』【VMU04~037】

將服務中所習得之相關專業知能及成長所得，應用於工作、家庭之上，對於這些參與助人工作的額外收穫，受訪者大都顯示出正向的看法，且會擴及至生活中其他層面產生效應，也是助人自助的邊際效益。

1-2-5 歸屬感

受訪者【VMU04】結婚前即加入助人服務行列，從每年不間斷的參與中心的義張聯誼，顯示對中心的歸屬與認同，而希能重拾對中心像家一般的感覺是受訪者【VMU01】的心聲，另一受訪者【VFG02】則認為現在參加的動機，跟當初有不同的想法，是因為「張老師」的工作夥伴像家人般可以彼此分享，有家的歸屬感，加上自己有興趣，所以持續參與服務，歸納訪談顯示：歸屬感仍是受訪者重視凝聚參與助人的重點。

『像我，我那時候還單身，就開始參加這個部分，Y我們其他的成員，有的是有家庭的，我們每年就會有聯誼的時間，我們都是全家一起帶，一起去玩，那我自己在SJ中心，從單身慢慢之後結婚有了孩子，我們每年的這個活動，我們也就是全家都會參加，』

【VMU04~041】

『我是期待他很像家啦！還是有一點點沒有說到像家，有一點點落差啦，不值班的時間就好像不值班就好像沒有交集了！對！我會有這種感覺啦！因為這樣的感覺，你說不像家嗎？也很像家，只是，好像就是欠缺了一點那種歸屬感，』

【VMU01~036：037】

『有！我覺得有不一樣，對，然後加上自己有興趣，對！有家的歸屬感，這個部份就真的比較像是後來繼續留下來的原因，』【VFG02~059：060】

綜上資料所示：受訪者對中心有歸屬感仍有一致，雖部份受訪者對像家的感

覺有所遲疑，但仍表示還是像家，只是歸屬感需要再加強。

1-2-6 向心力

根據訪談資料顯示：受訪者一致對向心力有需求，重覆出現比例高，而向心力是需要用心經營才有效果顯現，義張之間的情誼同時亦為營造向心力的方式之一，也成為持續服務的力量。

根據受訪者【VMU01】表示，義張對中心活動參與度低、又泰半是學生故流動率高，為造成中心向心力低的主因，而受訪者【VMU04】認為 SJ 中心以救國團輔導員充任專任人力不足，互動態度讓彼此心生求去之念，因此人最少之時，義張之間情感上的相互牽引與專業，成為向心力維繫之因。

『像有時候 SA（專任）她很認真辦旅遊活動，最後義張參與度都不高，那種參與度不高當下又覺得代表大家向心力不夠，加上說因為我們大部份都是學生啦！學生走的走，逃的逃，死的死，沒的沒，那個向心力還是有空間啦！不是說大家沒有向心力，只是那種連繫的那種緊密度感覺還是有點脫勾，還是有點距離啦！這個東西要刻意啦！』

【VMU01~037：042】

『所以早期的話，我如果有去參加，跟其他的救國團張老師的團體在一起時，我們常常會講，我們SJ多好，我們的情感取向很濃，還是維持我們那種那個力量在那裡，』【VMU04~042】

『像有一陣子我們人很少的時候，我跟CY兩個人碰到，我們有時候就開玩笑，我們那個輔導員好像不怎麼熱，我們有時候就講，唉，那不如歸去啦，那就剩下9個人，LT就出來了，他說你們兩個怎麼可以走呢，所以，我們就會這樣互相這樣彼此拉來拉去啦！』

【VMU04~043】

從上述訪談資料看來，要能凝聚向心力，情感取向仍是重點所在，小中心向心力夠，也會降低義張的流動性，流動率低自然對服務產生正面支持效益。

1-3 利他與利己

根據馮懷德（2001）研究結果顯示：隨著參與時間的改變，深層自我成長動機成為在職義張比離職張強的原因，換句話說，內在動機的需求也是持續參與服務的動力。從訪談資料顯示：自我實現是受訪者重覆重視程度比例最高者，其次為助人自助，仍聚焦在助人工作上，顯示受訪者大多重視的面向。助人的脈絡事實上是一體兩面，用於接案則為專業上的成長，個人則從服務的應用中開始影響自己內在的生命，在不斷的思考與整理循環中，受訪者經由層遞而上不同歷程的

成長轉化，在心靈上有所領悟，在修養與專業上並進逐漸去無存菁，用人生哲學的觀點，重新界定再付出的意義，在丟掉與放下中存留精髓與養份，達成在「道」中「損」去的境界。助人的真諦由此而生，內在深層的需求是助人動能與文獻資料相符合。

表 4-4 利他與利己之主副範疇表

主範疇	副範疇		相近概念 最高次數/樣本	個別受訪者 最高次數之概念	人數
1-3. 利他 與利己	滿足感		滿足 13/5	有能力時間 6【VMU01】 能夠接案做 2【VFG02】 一本初衷助人 2【VFG03】 享受很舒服 2【VMG05】 蠻自在 1【VMU04】	5
	自我實現	最高需求	助人意義 21/5	寬恕 7【VMG05】 很有趣 5【VFG02】 助人 5【VFG03】 表揚 3(意義不明顯)【VMU04】 值班輕鬆 1【VMU01】	5
		內在 轉變	統整轉變 17/4	年紀經驗 6【VFG02】 減損 5【VMG05】 統整 4【VFG03】 變彈性 2【VMU04】	4
		人生 哲學	人生哲學 12/3	減法 7【VMG05】 哲學思想 3【VFG02】 人生哲學 2【VFG03】	3
	助人自助	關聯性循環	關聯性循環 16/4	關聯性循環 10【VFG03】 應用 2【VMG05】 參與中獲得成長 2【VFG02】 參與收穫 2【VMU04】	4
		成長 自己	自助 14/2	有幫助 4【VMU01】 個案給我 5【VFG03】 當事人給很多 3【VMU04】 自助 2【VFG02】	4
		服務 他人	助人 11/2	助人 10【VFG03】 個人接案 1【VFG02】	2

	回饋社會	回饋社會 11/3	回饋社會 5【VMU01】 有能力時間 4【VMU04】 學以致用 2【VMG05】	3
	成就感		成就 2【VMU04】	1

(資料來源：本研究整理)

1-3-1 滿足感

訪談資料所得：受訪者【VMU01】、【VFG02】與【VFG03】仍一致聚焦在助人工作上，顯示受訪者大都重視的程度，時間並非持續服務考量之問題，能協助當事人解決困擾，為個案服務之意義，在於用自己的能力與時間提供當事人有品質的服務，從接案中獲致滿足。故在能力時間許可內都會持續不斷的服務，而受訪者【VMU04】與【VMG05】服務年資更久對於來張老師值班是另一種看法，在助人的前提下，值班時的氛圍是已是一種共同的享受，愉悅而輕鬆自在如此而已。

『當我出社會之後，我覺得我確實有這個時間，這個能力就是我的這個時間，那也不會影響到我，因為一個禮拜撥 3.5 個小時來這邊，對我來講不是問題啊！這不是問題啊！所以除非我改變初衷，不然的話就是一直做下去啊！』

【VMU01~069】

『要有使命感啊！可是我倒覺得還好，我覺得就是能夠接案做就這樣子。』

【VFG02~125】

『一本初衷，然後那時候就是覺得是我要助人，那現在我覺得好像也是這樣，』

【VFG03~059】

『這一個團體裡面講話，可以某一種水準，某一種文化，就是一種享受嘛，我一個禮拜去那邊一次，我也覺得很好，很舒服，』

【VMG05~059】

『嗯，也許剛開始的時候，還會說在這個地方，第一個當然是成長自己，自己有所獲得一些，那 30 年了左右了啦，再怎麼變，就是就是這樣子了而已，在這邊覺得過得蠻自在的啦，對，』

【VMU04~052：063】

綜合訪談資料所示：有時間能力為持續參與服務的動力，服務愈久心境上開始出現不同的轉換，進入另一個助人歷程的境界。

1-3-2 自我實現

根據訪談資料所呈現，對繼續參加助人工作影響，隨著服務愈久，內化不同的層次愈聚焦於後面之過程，顯示助人意義對受訪者重要性極高，達到精神上層次，有助於達到個人自我價值系統統整。

自我實現是參與助人工作於自我成長有層次上不同的意義所在，在此面向下依訪談資料所得共有最高需求、內在轉變、人生哲學等三個部份，分述如下：

1-3-2-1 最高需求

根據訪談資料顯示：助人意義在參與服務的過程中經過歲月的流轉，受訪者心態逐漸有所轉變，歷經不同階段的洗禮，重新看待服務帶給自己內在轉折上的不同，因此，不同服務年資的志工在服務過程中親身的體驗，在收穫層次上、或體會、體悟也有所差別。受訪者【VMG05】引老子第48章：「為學日益，為道日損。損之又損，以至於無為。」（陳鼓應，1970，225-227）闡述「道」之於自己在服務上的轉變與精神上的修為。再者，受訪者【VFG02】則從生孩子的過程中引出自己心境上的轉折，會看待有所不同是參與服務中逐漸領悟所得，故對自己的想法產生影響；而受訪者【VFG03】從社會互助的概念引申自己助人服務的意義所在，將持續助人工作視為此生要完成的「功課」。另受訪者【VMU04】表示對於機構固定的獎勵原則非是持續參與的意義，認為那只是例行工作不足為要。而對受訪者【VMU01】而言，參與服務輕鬆自在沒壓力，亦能從中獲得不同的成長。

『那個「道」，就是你的價值觀啊！就是你心靈上的，精神上的東西，我現在的想法是，嚴以律己沒有錯，但是也要寬恕自己，如果你一直帶著那個原罪，那個壓力一直隨著你，你不妨也寬恕自己，所以我說也要寬恕自己，放下，放下。』

【VMG05~057】

『我覺得最有趣的是，我生老三的心境又跟生老二的心境就完全不一樣，後來，我也為了生小孩的事情也跟義張討論過，上工作坊也有提出來，可是現在我就用看孫子的心境去看他很好玩喔！因為參加張老師就會想去學一些學派的東西，我覺得還沒有到內化那麼厲害啦！可是會影響到一些想法。對！所以在自己一些比較不一樣的情緒就會很好奇，為什麼會這樣，我..不太..不太想要這個小孩啦！』

【VFG02~053：056】

『我比較想說的，當你以為在幫別人的時候，其實那個力量會回到自己身上，那我覺得那個東西是應該被每一個人都看到，每一個人如果他都有這樣的體驗或者是都有這樣的感受，那就是這個

社會會變成說，人，都會願意去幫助別人，那我覺得那是一個，就是很正面的啦！但是那個過程當中其實你助人有多少你根本沒有辦法測得，』

【VFG03~075：076】

『我覺得人，每一個人來到這個世界上好像都會有一個他自己要完成的功課，因為像我的師父（受訪者笑），聖嚴師父說：「我覺得我生來就是當和尚的。」（兩人笑），他有這樣說他自己，然後我就覺得說，那我生來是在幹嗎？會耶！我會覺得助人的這個工作，好像我這一輩子都會做耶！他的意義是在於，就是覺得我可能還有一點點能力去幫助到別人，那這一點能力就是我應該要去發揮的，』

【VFG03~011：014】

『我們現在服務了那麼久以後，可能那個，那個意義喔就沒有那麼明顯了啦，我們現在參加那麼久了，也不曉得啦，例行性的比方說表揚啦，反正時間到了就給你表揚啊，5年10年這樣，我們反而不覺得...那個表揚會有什麼太特別的意義。』

【VMU04~049：050】

『我覺得值班就是很輕鬆的，對不對，然後，甚至有時候還可以得到一些保障回去。』

【VMU01~080】

1-3-2-2 內在轉變

從訪談資料所得：統整轉變是受訪者於這個部分聚焦所在。受訪者於服務中內在漸次有所不同，受訪者【VFG02】重覆的強調年紀，認為這對於做人處世的態度有很大的不同，而服務更資深的受訪者【VMG05】更將經典中的老子之言應用於自己的服務觀。此外，受訪者【VFG03】從助人的歷程中獲致不同想法，認為服務過程中所統整的非是單獨一個面向，而會從內在中互有影響，內化轉變後再次用於助人工作、或生活或其他不同之處，所以能用更自在的心態面對處理事情；彈性不要求是受訪者【VMU04】服務所得，亦為除了情感以外願意持續參與服務的其他因素之一。

『從很多方面，我剛也有說過經驗也有關係嘛，然後還有年紀，對！因為我覺得每一個年紀會有不同的功課，所以我才會一直強調那個年紀，因為後來在工作上我就在看那些年輕人的一些想法跟做事的態度，我就會覺得年紀還是有差！經歷的事情、吃的鹽比吃的米多喔，我覺得真的是很有道理。』

【VFG02~043：045】

『他是這樣講，「為學日益，為道日損」，損就是減，減損，每個人的心裡從小到大，都會經歷一些不愉快的啦，要把它損，丟掉。』

【VMG05~056】

『內在在不同的東西，我覺得是我剛剛有強調一個部份是，我會很感謝個案的部份就在這裡，當個

案問我一個問題，我沒有辦法回答的時候，那到底我是發生了什麼問題，那個東西是我去思考啦！這件事情對我產生什麼影響，我從那裡會有偏見，就是自己比較清楚說起心動念在那裡？因為透過這個過程去統整的東西會發展不同，所以你說那個內在的部份很難具體的回答，』

【VFG03~007】

『嗯！就是我覺得這個是會有很多層面的影響，所以就會變成他是一個不是單一的，因為人是一個統整的個體，那他不太可能說去切割，比如說我在這段時間裡面學到了這個東西，會慢慢的在我其他的生活當中去發酵，對我生活喔！會比較自在，所謂的自在就是清楚分際，清楚自己的能力，清楚我可以幫到那裡，然後我處理完我就很可以問心無愧，或者是很自在的把他放掉這樣說，也覺得比較自在啦！』

【VFG03~016：018】

『那老實話講啦，我給人的東西喔，就不會要求，強制你要去怎麼樣去做，我覺得我變得很有彈性這樣子，』

【VMU04~046】

1-3-2-3 人生哲學

從訪談資料觀之，受訪者一致顯示參與「張老師」的服務過程中領悟了人生哲理，受訪者【VMG05】指出修養是由「加」轉化為「減」，隨著年齡增長而有所不留只取精華，而受訪者【VFG02】分從參加在職訓練後所得開始內化，應用於工作與家庭；受訪者【VFG03】將服務循環過程視為自己的人生哲學。

『這個歲月就是像老子講的嘛，做學問是累積，但是修養方面是用減法，一種領悟要拋棄一些東西，你不斷的去接受各門各派的研習，那是知識的是加嘛，精神上的修為是去除掉你某一些錯誤的想法，然後剩下的精髓，所以它叫減法，過去的一些錯誤的觀念，情感的糾結，情緒上的一種勾動，我們到這個時候，就會慢慢的覺得說，沒有必要嘛！』

【VMG05~048：051】

『對！工作上還有家人，還有家人的關係上面。應該是說張老師訓練之後的一些理論，一些什麼？那個要叫什麼？理論基礎嗎？還是哲學思想？（兩人大笑）用後現代來講的話，就是那種哲學的哲學的思想的方式會影響到啦！，對！』

【VFG02~059：067】

『我覺得是我的人生哲學，就是比較後面的部份就是因為透過那個過程我得到，所以我也願意去付出，那我得到我再付出，我得到我再付出，那個過程是一個可能是我自己的哲學觀吧！我覺得這個是跟每一個人對人的態度，應該也有很大的關係，』

【VFG03~010】

綜上所述，受訪者對於服務助人在意義上的轉化於內在是有所不同的，服務從訪談得知，服務年資愈久，在意義上的層次就愈昇華為精神層次上的修為，一

且到達自己人生上的一個境界，助人意義已被內化於深層，進而視助人工作是一種自我價值系統的統整過程。

1-3-3 助人自助

根據訪談資料之呈現，助人自助在受訪者所重視重覆的比例以成長自己的層面居多，在助人自助的交互中，關聯性循環、成長自己、服務他人是關注部份，以下分別細述。

1-3-3-1 關聯性循環

受訪者在【VFG03】這個部份不斷提及關聯性與循環過程，認為從助人工作中，最初參加到現在轉變的意義，是有成長、內在的不同，因為參與深入開始出現不同面向關聯性，從參與服務初期的混亂階段，在短暫離職後再次回到服務行列，轉為理性認知，經過一番內心來回轉折之後，才逐漸達到目前感性的狀態，也呼應先前二個不同的階段，同時透過與義張的回饋分享，產生循環繼續回應在助人工作與個人成長。受訪者【VMG05】則認為在助人之後產生心境上的轉折，挑戰與低落會在助人與自助的過程中出現，所以助人之餘也須自助應用。而受訪者【VFG02】與【VMU04】皆從服務過程中獲致成長因而願意繼續參與服務，根據上述訪談資料顯示助人而後自助是一個循環不已的過程，也成為義張持續助人工作的動力。

『在這幾年我也有一些轉變，在思路上我覺得前面那一段是會比較混亂，然後中間這一段會比較就是認知強，那到後面應該是最近這幾年我覺得有一些東西是要去做調整，從這個面向轉另一個面向是有更多的包容、情感，我覺得是扣在一起啦！邏輯很強是我的優勢，其實可以注入很多，像佛家說的慈悲的感覺，我覺得會比較柔軟、比較有韌性，』【VFG03~006】

『我覺得那個關聯性是在於說，就是你整理好，或者是說你思考，或者是你清楚你現在的狀態，你所能提供出來的品質，穩定度一定會比較高，應該說那是不是叫環環相扣，這個是兩者是互為，就是應該是有關聯，就是我從個人的成長，到專業成長，是透過一個循環的方式去產生，』

【VFG03~008】

『上去（扮演）的時候大家都會覺得說，我可能會成為大家的目標，可是也並不是這樣，因為每個人他都還是關心連結到自己的部份，他會去關心說這樣連結的過程中，對他自己本身的意義是什麼？我都一直覺得沒有誰比誰厲害，只是那個過程當中可以去分享、體驗，就是很好的成長，對！所以那個過程當中是很重要的循環的過程，』

【VFG03~026：027】

『跟義張互動的一個質，我覺得也是跟品質有關聯，就是會覺得那個質是會比較好，就是專業（跟

個案的談話)其實他也是透過在晤談的過程中去提供嘛!那這個部份(跟義張互動)也其實是運用一些專業的技巧,我會覺得其實這兩塊的品質,都會是蠻重要的,』

【VFG03~031】

『我也有低沉的時候,不是說做心理輔導的人,一直都是這樣,四平八穩的,都沒有高低起伏啊!他有很多人生,或者是工作、或者是家庭啊,或者是個人的健康啊,都會帶來一些衝擊啊!所以,我自己也覺得說,我學了這個東西,我可以應用在別人身上,也一樣要用在自己身上。』

【VMG05~068:069】

『參與過程中獲得成長,對啊!成長啊很多啊!』

【VFG02~070:076】

『像我們這個參加張老師這個活動,我們除了聯誼之外,當然也是在這邊得到很多,自己可以賺到的、了解的,整個這個社會動脈這樣子,對不對,多多少少有一點自己的收穫啦,』

【VMU04~063:064】

1-3-3-2 成長自己

受訪者一致認為來服務助人的過程中,自己成長多、幫助大,受訪者

【VMU01】認為志工有輔導相關背景,透過義張之間的分享得以成長,也使自己不致於因歲月的增長而與新世代年輕人產生脫節,再者,透過協助當事人過程中得到成長,是受訪者大致俱有的想法,而從在職訓練模擬個案演練,互動過程獲得省思再出發是【VMU04】的另一個成長。

『我覺得對我自己有幫助啊!因為這邊的人領域完全不一樣,我們這種思維模式會比較偏頗啦!我很慶幸有機會來張老師中心,更重要的是我年紀不斷的增長,我來參與服務過程中,幫助很大就是多了解現在年輕人的想法,或不同領域老師的看法,因為他們第一個有諮商特質,然後又比較不會偏頗,我們聽聽是有幫助的啊!』

【VMU01~079:080】

『成長就是我覺得是透過個案給我的東西,我看到那個個案走的路,或者是他回過來給我的省思的部份,我可能會回來看自己這個問題到底對我造成什麼?或者我是怎麼樣去看待這個問題,那在那個過程當中是不斷的整理我既有原來在我的成長過程裡面原來的想法重新不斷的再去思考,好像可以比較清楚自己的一些內在的東西,就會比較知道說界限在哪裡,』

【VFG03~006】

『以前早期的時候當個案我一定會第一個舉手,下來就快要死掉了!我覺得精疲力盡,當你出去跟老師互動的過程當中,重新再整理,然後就很傷心會一直哭一直哭,哭下來就會覺得,有夠累的(台語),嗯..就是透過這樣子(扮演個案互動過程),然後會有一些成長,還有一些沉澱,有一些可以再發揮的,』

【VFG03~024:025】

『當然，你在這個張老師的服務裡面，在這裡也成長自己很多，對自己的生活體驗什麼的，就會在這邊得到，你在服務的過程裡面，其實當事人就我們的個案給我們很多啊，我們就會發現到很多不同人生各種不同的面向，我們沒有那麼多的身分去經歷，自己的生活面也很廣，』

【VMU04~046】

『助人工作有什麼不一樣，其實我覺得，我猜啦有很多人都覺得助人工作到最後其實是幫助自己最大，因為我自己也是這樣啦！個人參與因素，對對對啊對對對！』

【VFG02~051：076】

1-3-3-3 服務他人

受訪者【VFG03】要助人的初心，在早期混亂不已的過程中因無法達到，因而產生挫折離開，經過沉澱後的再出發，已能從盡力而為轉變成量力而為，當中的轉折是從服務中體會而來，能否協助當事人有所不同非是一朝一夕即可達成，凡事皆有時機，時間的等待成了最佳利器，一旦所有機會與條件成熟，個案自然有所改變，同時也回應給自己，反推觀之先前在助人的歷程的轉變，因此，改變並未隨著時間有所暫歇，而是在過程中持續發生。而受訪者【VFG02】則提到持續參與服務的原因。與當初「張老師」成立、有無使命或機構定位都不相關，能協助當事人方是主因。

『其實當初要進中心第一個部份是我覺得我可以幫助別人，在過程中你會覺得一直被掏空，怎麼搞得好像自己的事情沒辦法處理好，又要去幫別人，過程產生很大的衝突，所以我曾經有短暫的離職過，再回去的時候，會發現是不同，我覺得可能是我重新再組合思考，就是以前是覺得自己要全部用力去幫別人，但是後來覺得說，我能做的部份是到哪裡就切到哪裡，不是我該負的，我不會不會一直背在自己身上就對了！』

【VFG03~006】

『當我發現從早期很混亂的轉折的過程是，混亂你根本也沒有辦法使力的感覺，邏輯思考很強的部份是在跟個案談話的過程中，可以著力的部份，轉到情感的部份，我剛提到所謂慈悲心，因為其實很多事情不是人為的因素可以去著力的，所以要給自己也給對方比較多的時間，接受他現在的狀況，他把這樣子的過程或者感覺留著，是促使他改變的因素，這個東西就很重要，』

【VFG03~007】

『改變是改變是，我覺得以前很多事情都會急著去把他處理，但是有很多事情其實是有因緣際會，然後我就覺得說我會比較能夠放下心來去等待他去改變，我覺得是這陣子最對我來說最大的改變，就是會去等待適當的時機，』

【VFG03~015】

『所以在我接案的時候會這樣，應該是相通的啦！我剛剛說前一段我覺得訓練我邏輯思考的能力很強，那個部份我在晤談的會談的過程當中會出現，那後端就是我剛提到所謂情感比較多的部

份，也會這樣就是我可能會在跟個案互動的過程當中，會有這種情形出現，』

【VFG03~016：018】

『因為內在的不同，其實是這個十幾年來都一直在發生，早期的時候會覺得很怨恨、很憤怒，或者是很覺得憤世嫉俗，混亂混亂到搞不清楚自己在幹嗎，反正個案來就給他談談談，談完之後就結束（愈說愈快），然後就覺得自己壓力很大，好像也沒幫到他、也沒幫到自己，很負荷過重吧！哇！怎麼都沒有辦法幫到別人的感覺，』

【VFG03~020：043】

『但是留下來真正的原因，應該就是我剛剛談的，個人啊！還有接案的部份，』【VFG02~121】

綜合訪談資料歸納，自助是受訪者提到次數最多者，但在關聯性循環受訪者的重覆重視性比例亦高，依此觀之，助人與自助是在交互作用下產生循環，透過服務付出的過程自己亦有所得，故重覆不斷的交錯而有關聯性。

1-3-4 回饋社會

受訪者普遍認為助人一事是對社會的回饋方式，顯示大多重覆重視的程度，有無時間非是受訪者關注的要點，能否在工作之餘用能力所及、固定持續的用助人方式回饋社會是受訪者在意的，故回饋社會亦為受訪者願意參與服務的因素之一。

『我秉持的一個觀念、初衷就是我覺得說既然我已經有這個能力了，我就是願意一個禮拜3.5 個小時的時間留在線上，幫助有需要的人，至少這是我對社會的基本回饋，就是我願意每個禮拜花3.5 個小時，在這個線上為這個社會做一個服務，這個只要我不改變，我任何時間或者在擁有這個資格的時候，這個想法就一直放在我內心裡面，我願意每個禮拜花3.5 個小時，對這個社會-上有需要的人做一點貢獻啊！』

【VMU01~068：071】

『願意把這個自己的一部分時間提供出來，有點就是說，把這個能力呢回饋給社會這樣！嗯，我的想法還是說，如果還有這個能力，就是我的一部分的時間出來，這個就當作自己回饋給這個社會的一個動力，基本上我這個動力就會一直走下去，』

【VMU04~049：062】

『經濟上自己還付得起，反正自己覺得說，學這個的嘛，能夠學以致用，就是一個人生一樂也，』

【VMG05~039】

受訪者將助人工作作為回饋社會的方式，就如同每個人對社會都一份責任一般，透過服務運用能力所及為社會做事，不管能力大小、盡一己之力為社會盡責任，也會感染周邊之人，大家一起做，社會是互助的，付出的同時即是得到。

1-3-5 成就感

受訪者提及成就雖小，但為支持繼續服務的動力來源。

『感覺自己在這裡，有一點小小的成就，所以就很樂於這樣子來。』【VMU04~063】

志工參與服務的因素，從訪談資料中初步得知：助人與情感取向是受訪者在意與重視的，參與動機吸引志工獻身服務，在助人過程中付出後逐漸覺知到非只利他而已，於己身亦是有所得，詳細內容在本章小結中討論

第三節 使命與參與服務工作之實務

2-1 服務之核心

張老師的服務工作從1969年啓始後，求助案件從435件快速上升，1970年開辦第二年就高達3659件，1974年「張老師」第五年，接案量已累計超過54000件（中國青年服務社，1974：13）。足見當時社會對於輔導需求的渴望。「張老師」也在當時普遍得到社會的認同與重視。另根據文獻指出，「張老師」是早期從事心理輔導工作的主要機構之一，在1970年代以大臺北市心理衛生機構及組織為例，在民間機構從事青年輔導心理衛生的，「張老師」為其中之一，其他尚有耕莘、華明、熊大姊、基督教勵友、馬偕生命線、幫助你電話等（鄭心雄，1978：539）。在服務的核心下訪談資料顯示：助人是受訪者提到次數最多的部份，可以得知助人為受訪者大都重視之程度，服務範圍從青少年擴展為一般大眾，不拘泥於當年設定服務之對象群，受訪者也因為助人一事成為志同道合的同行者。

表 4-5 服務的核心之主副範疇表

主範疇	副範疇	相近概念 最高次數/樣本	個別受訪者 最高次數之概念	人數
2-1. 服務 的核心	服務核心	助人 10/4	社會服務 6【VMU01】 助人 2【VFG03】 心理輔導機構 1【VFG02】 半專業性助人機構 1【VMU04】	4
	樂於助人	助人 9/3	有需要的人來 4【VMU01】 來者不拒 3【VMG05】 助人 2【VFG02】	3
	服務宗旨		非聚焦青少年 11【VMU01】 青少年輔導 2【VFG02】	2
	志同道合	志同道合 3/2	志同道合 2【VMG05】 孟不離焦、焦不離孟 1【VMU04】	2
	心理輔導	助人機構 7/2	助人機構 5【VMU01】 心理輔導 2【VMG05】	2

（資料來源：本研究整理）

2-1-1 服務核心

根據訪談資料：受訪者大都認同助人是張老師服務的核心，受訪者【VMU01】重覆的強調認為機構的服務非聚焦在青少年上，與其他受訪者意見大致相符。此外，受訪者【VMU04】認為張老師是半專業性的輔導機構，特別強調半專業與心理師法之規定有相關性。

『是不是強調青少年輔導機構，我們一直有特別強調這個青少年嗎？有這麼侷限嗎？有..這麼..聚焦在這個點（青少年）上面嗎？不太要這個機構在服務的那種社群上面，社會服務、心理輔導機構，上面向上會比較廣、社會性，不應該只是針對青少年吧！』

【VMU01~001：002】

『就是助人機構，就是可以幫助別人，』

【VFG03~061】

『對啊！當初就是這麼覺得啊！就是一個，這裡啊！心理輔導機構這樣，』

【VFG02~115：116】

『我一直比較認定他（張老師）是屬於半專業性的助人機構。』【VMU04~036】

綜合以上訪談資料，張老師的服務以助人為核心，服務對象非以青少年為主，而是從心理輔導、社會服務的廣度，從事輔導工作。

2-1-2 樂於助人

依訪談資料得知，助人的概念為重覆性比例最高，顯示受訪者對助人一事的重視程度。受訪者咸認為張老師在助人工作的廣度與普遍性，而受訪者【VMG05】同時提到其運用服務所學，服務住家鄰近的人，發揮張老師助人的精神。

『我們不排斥任何社會上有需要的人，我們都會..我們還是都會處理嘛！應該不是只針對青少年，而是有需要的人來電話，來線上我們覺得我們都一樣，當志工嘛！我們就好像都有這樣的義務去協助他們。』

【VMU01~008】

『張老師的傳統，我的感覺是對人家來求助，我們幾乎是來者不拒，沒有任何選擇性，人家來不管是什麼事情都不拒絕，然後，即使自己不懂，也會去查證，會去做一個的，接了案之後，會去學習，去了解，喔，然後提供資訊的一個服務，』

【VMG05~020】

『我也是不諱言啊，我也讓我的左右鄰居都知道，我是在做這個事的，那如果他們有需要，他們就可以找我，他們就可以找我，我就不避諱說，不願意讓人家知道，我是在做這樣的工作的，但

是會有挑戰，你既然做這種事了，那你的家是怎樣？你自己行為如何？對啊！減法！漸漸地也就不在乎啦，我去跟他們談談話很尊重我啊！就是很尊重我去看，很樂意跟我談，』

【VMG05~070：072】

『對啊！助人的事都樂意去做。』

【VFG02~118】

從受訪者以助人聚焦重點所在，可以發現張老師的服務不限於任何人，除了輔導以外的事都願意協助，將服務的熱忱遍及社會每個人，有需要時都提供服務。

2-1-3 服務宗旨

在服務宗旨下，根據訪談資料：受訪者【VMU01】提及非聚焦青少年的比例最高，再者，以目標、服務範圍都以一般大眾為服務對象，另受訪者【VFG02】認為張老師的服務宗旨是以青少年為主，不同於其他人。

『幾乎都不是青少年，是爸爸媽媽、社會工作者，目標只是集中在這一點（幫助青少年成長發展）嗎？不認同強調針對青少年，應該範圍更廣些，列出來的時候忽然間就讓我就覺得說我好像 focus 好像都聚焦擺在這（台語，都在這兒），這兩種去選，範圍應該會更廣些，幫助有需要的人，但是不一定只是青少年，不單只是青少年，就不是重點，爸爸媽媽是大部份，』

【VMU01~003：007】

『我知道是青少年為中心，還是說有講是針對青少年但是就是有需要的話，我們都還是會予以幫助，總不可能說打到線上的電話，丫！說聽到他不是青少年，啊抱歉你不屬於我們的服務範圍，有些單位是這樣子嘛！對不對，然後講說你不屬於我們的服務範圍，可能我們沒有辦法幫你協助。頭腦裡面的可能是因為我們關心就是針對一般社會大眾有需要的人來做處理。』

【VMU01~010：011】

『張老師服務宗旨，幫助青少年成長發展，』

【VFG02~116：118】

幫助有需要之人與青少年成長發展是受訪者認為的服務宗旨，根據財團法人「張老師」基金會簡介上所載使命、願景、工作目標、信條內容，明確提出「心理健康」的推動與促進是服務的重要方向之一，因此，在服務對象與服務範圍上已非當年成立時的設定。

2-1-4 志同道合

訪談資料顯示：志同道合是受訪者重覆較高的次數，故得知受訪者聚焦重

點，受訪者成爲義務張老師後，在服務時因同樣從事助人工作，而成爲受訪者持續服務的動力。

『也因為是大家都張老師喔變成好朋友，所以當張老師其實是簡單的講，就是志同道合，有同樣特質的人會在一起做，那是很好的，』

【VMG05~058：059】

『但是CY（義張名字）跟我來講，因為我們年紀相仿，所以我們兩個就非常的就孟不離焦、焦不離孟，』

【VMU04~043】

綜合上述資料，志工參與張老師服務開始，即已踏入助人工作行列，持續服務的同時，也在中心認識同樣樂於助人的好朋友。

2-1-5 心理輔導

根據上述文獻記載：六〇年代大臺北市心理衛生機構及組織，除公立單位外，從事青年輔導心理衛生的民間機構，「張老師」爲其中之一，（鄭心雄，1978：539）。從訪談資料得知：助人機構是受訪者提到次數最多，由此可知其重視程度。張老師從早期就開始從事心理輔導工作，對照目前服務情形，受訪者【VMU01】指出尚有部份大眾不知張老師之性質；而受訪者【VMG05】更提到在該地區從心理輔導之機構已很多，不只張老師。

『一般來講他是幫助人的機構，就是什麼樣子的狀況幾乎事實上我們都是接受的，幫助別人的機構，我知道還是有一些人不曉得什麼是張老師啦！就是幫助別人的機構，』

【VMU01~004】

『就SJ（地區）來講，做這個心理輔導的區塊很多人在做啦，以前，最早的時候，民國六十幾年，就是做心理輔導，就是張老師，還有什麼「耕莘」，還有什麼那些要收錢的，什麼「華民」那些對不對，』

【VMG05~029：030】

綜上所述，服務的核心，助人仍是受訪者聚焦的重點，也顯示助人是張老師服務核心非聚焦青少年，而強調廣度與一般化，因此，服務對象擴及社會大眾，義張從事服務工作也以此爲目標，樂意爲之。

2-2 專業與品質

張老師歷年來均持續不斷的在專業上努力以確保服務時的品質。劉安屯（1982）指出，「張老師」在服務品質上所做的努力與幾個指標性的作為，包括：輔導理論與方法體系建立、重視專業教育、專業倫理、專業分工、建立督導體制與研究評估系統等；而王信東（2006）在一項對於「張老師」諮商輔導機構服務品質的研究結果中顯示：求助者對服務內容均傾向於「很重要」的看法，以「張老師能為我保密、值得我信賴」重要程度最高，其次為「張老師」有值得信賴的社會聲譽」。由此可知，一般社會大眾對於「張老師」之服務品質均持正向看法，也顯示「張老師」的專業形象上獲得肯定。而專業倫理委員會的成立，從專業倫理的角度去尊重當事人的隱私，保障其權益，將「張老師」諮商專業倫理守則明確立之（中國青年反共救國團，1999：56，86-88）。

根據訪談資料顯示：在職訓練出現比例最高，為受訪者大多重覆重視的，專業與品質習習相關，機構在服務品質的努力上除了會規劃在職訓練，維持與提升專業能力，並運用專業倫理，維持專業與保障當事人權益，與上述文獻大致符合。其次，隨著提供相近服務的機構愈來愈多，機構的形象愈顯模糊不清，專業形象的提升應是機構要著力之處。

表 4-6 專業與品質之主副範疇表

主範疇	副範疇	相近概念 最高次數/樣本	個別受訪者 最高次數之概念	人數
2-2. 專業 與品質	服務品質	在職訓練 14/3	提個案研討 8【VFG03】 管理有人性通融 6【VMU01】 在職訓練 4【VMU04】 接案 2【VFG02】	4
	專業能力	技巧接案 12/3	技巧7【VFG03】 有接案 2【VFG02】 很多演練3【VMU04】	3
	輔導態度	同理 7/2	同在 5【VFG03】 感同身受 2【VFG02】	2
	專業倫理	保障當事人權益 4/2	保障當事人權益 2【VMU04】 不對外討論個案 2【VMG05】	2
	專業形象		陌生 5【VMU01】	1

（資料來源：本研究整理）

2-2-1 服務品質

根據訪談資料顯示：受訪者重複提到在職訓練次數最高，由此得知其重視程度。受訪者【VFG03】認為服務品質之維持，從其服務的角度論之，運用專業能力提供質量並重的接案是其在意的，其次運用在職訓練機會評估自己服務狀態與能力。而受訪者從【VMU01】值班狀況提及張老師的服務工作，以志願性服務人員為主，成員對於參與服務有一定程度之共識亦具基本要求，服務上應有人性之考量。其他受訪者重覆重視的亦以在職訓練比例較高。

『依我的想法，要正確的去談品質的東西，可能會有一些指標性的東西存在，我自己覺得的品質是我在這次跟他互動當中，我感受到的跟他感受到的部份，是一個很有質量的東西，那個就是我自己覺得就是有品質，他可以感受到我除了願意關心他之外，我還有能力拓展他的視野，把他攤開來看，這個部是我覺得是我提供出去的，』

【VFG03~038】

『我自己覺得說我要如何確保我的品質？比如說在研討會提個案研討，很重要的目的是，我覺得是要確保提供給個案的東西是OK的，就我的想法是，有的人可能會值了一二十年的張，他可能不好意思我非常樂意，我要透過別人去檢視到底提供的東西是什麼？我覺得很重要，我提出來討論的時候，其實是我可以拓展我自己的視野的部份，我會要求我自己提供一定的品質，用那方式去維持這樣，』

【VFG03~055：056】

『義務的工作管理上應該有人性的通融面啦！不一定要抓得這麼死，張老師的同質性高，所以對自己某一些自我要求，都會有一個 level 在啦！那麼嚴格的話，我是覺得有些可以稍微彈性，畢竟他是一個志工跟服務工作，免撥甲這硬（台語，不需要這麼硬），對，我是覺得應該還是有啦！』

【VMU01~023：025】

『我們有蠻多的在職訓練，我們的專張會規劃一些在職訓練，像個案研討喔，我們成員之間也會成立讀書會，這個在專業上可以成長，像總團部那個青諮類似就是說工作坊，三天到五天這樣，針對某一個主題，』

【VMU04~033：034】

『因為，我覺得有接案還是有差啦！上課也有差，還有我覺得年紀也有差，』

【VFG02~037】

綜上所述，服務品質與專業是一體的兩面，透過持續不斷在職訓練，提升專業的同時也維持了機構的服務品質。

2-2-2 專業能力

從訪談資料得知；接案與技巧運用是受訪者普遍重視的部份，從受訪者【VFG03】所重視的角度觀之，技巧之應用純熟是其所在意的，其目的在於運用專業能力為個案服務；其次，受訪者【VFG02】從經常性參與在職訓練提升服務品質著手；而受訪者在補強訓練過程裏密集的模擬個案演練，加上先前累積的函件輔導歷練，於轉換為電話輔導後未有無適應情形。

『應該說我進到我值班的那個過程當中，我所提供出去的品質，品質指的是說，我在這一次晤談或者電話諮商那種，有沒有能力去提供專業的服務，』

【VFG03~029：031】

『我覺得基本上機構，初期一定會重視一些技巧的部份嘛！也是在受訓的過程當中會去用，那個背後的精神是希望更了解個案，提供他更多的資源，我覺得在初淺的那幾年必然會出現這種情形，就是沒有辦法避免，因為他必須要把那樣子的技巧熟練到某一個程度會內化，那是一個必然的過程，』

【VFG03~042】

『我的經驗，我是自己摸索過來的，就是因為你一個禮拜就是會值兩天（新張第一年值班），所以你的個案就很多，就會想這次不行我下次要用什麼？至少在那個過程當中，我不會到不會去傷害到個案，最根本的用意是要幫他，所以不會出現傷害性的東西，那在那個過程當中，他可能就會一直 try 一直 try，一直 try 一直 try，一直磨練一直磨練，』

【VFG03~043】

『接案乙，有不不一樣啊！剛開始就是會很擔心覺得要照那個句子走這樣，到後來就覺得因為上了很多的課之後，就比較不會擔心有沒有照著規定這樣子，然後也會看個案的反應跟個案的狀態，就不會像以前這樣擔心，』

【VFG02~034：037】

『當然基本上以輔導的概念來講，函件的寫法跟電話的基本精神是一樣的，寫函件沒有那麼立即性嘛，上電話線反應要比較直接，所以還是有一些技巧，就是等於在補強訓練的時候很多很多的演練，那時候也寫函件蠻多經驗了嘛，所以演練之後真正上線就比較沒有那樣感覺恐怖，轉換的話自己來講，還好，也沒有說太大的困難。』

【VMU04~016：020】

根據上述訪談資料：專業能力對受訪者最重視的是有無能力從事專業服務，而這須透過機構提供在職訓練得以精進服務能力。

2-2-3 輔導態度

依訪談資料所示：受訪者一致在意而重覆出現最多次的概念是同理，受訪者【VFG03】一再強調接案時的態度顯示其重視程度，無論是自己上線接案或其他義張，對於能否與當事人同在，也就是受訪者所言，更重要的是從與其同在的過程中看見其需要所在，這也是一種對助人工作的態度與精神，受訪者【VFG02】則提到參與專業課程較能同理個案所需。

『我覺得專業的品質，除了基本的技巧之外，我覺得更重要的是那個精神，那個精神的部份是什麼？是我願意以人對人的關係、了解、互助，就是以那種心情去跟個案同在，再去往上一層去看，有那一些部份是可以努力的，』

【VFG03~032：033】

『我對那種新張啦！或者是很淺的張，通常在進晤談或者電話當中我都會很強調如果為了在過程中去使用技巧，而忽略了對這個人的關心，那你那些技巧都沒有用，忽略了對這個人的重視、關心，這樣我就覺得失去了那個很重要的精神，跟你同在的精神。』

【VFG03~039】

『我覺得有在接案有差耶！然後參加工作坊，你會聽到很多一些別人的經驗和別人的故事，所以你在接案的時候，你就會比較能夠去感同身受，對！』

【VFG02~041】

所謂同理即是站在對方的角度感同身受，設身處地的為其著想，張老師在服務過程中，同理的技巧是基本的訓練，在義張的養成訓練中會經由許多方式重覆不斷的演練直到技巧純熟能自在應用於接案。

2-2-4 專業倫理

根據訪談資料顯示：受訪者一致認為保障當事人權益是在專業倫理中最重視的部份；受訪者【VMU04】提到運用督導制度有助於保障當事人的權益，受訪者【VMG05】則是重視不對外討論接案情形，並視此為張老師的傳統之一。

『有督導制度的話，比較能夠保障我們當事人的權益，有的時候，這個諮商員跟這個個案在談，有一些部分，如果他不是考慮的那麼周到，對當事人來講，應該不是最大的保障，』

【VMU04~030】

『我們一向的傳統，我們不會去把個案拿出來討論，在報刊報章雜誌上，我們是不會，』

【VMG05~028】

從事助人工作，專業的倫理規範是保障當事人權益的必要條件，張老師在這部份的努力，從機構最早成立國內第一個專業倫理委員會即可得知其重視程度。

2-2-5 專業形象

依據訪談資料顯示：受訪者【VMU01】認為老字號的服務在眾多相近機構競相服務的情形下，逐漸模糊了服務的焦點，而生命線提供緊急危機處遇，成為大眾熟悉的社會服務團體，「張老師」的服務性質為何？印象是有所不清的，加上打「1980」專線電話不合理的收費，更讓對於尋求協助的民眾退卻，專業形象仍有提升的空間。

『一般來講，生命線的好像比我們名氣更大一點，我們機構似乎還是比較陌生啦！大家比較知道說，要死人了（台語）所以馬上打生命線，屬於有什麼狀況極需要幫助，但是聽到張老師呢？有的人會說張老師是什麼？因為現在社會上有很多什麼老師的不同的群體在服務，所以聽到張老師是不清楚，張老師就似乎一般人比較陌生，我們比他們還陌生一點，』

【VMU01~013：016】

『最近電視廣播不是在說打到張老師服務的電話一分鐘九塊到十塊錢，有需要的人，電信公司的收費，一分鐘竟然高達九塊到十塊。這怎麼合理？價格要減啊，』

【VMU01~018：022】

民眾用手機撥打「1995 生命線」、「1980 張老師」與「1999 市民專線」等公益電話時收費高，經媒體披露之後，國家通訊傳播委員會（NCC）介入，各電信業者自 2009 年 2 月開始降價採單一費率計費（林睿康，2009）。

2-3 服務之內涵

「張老師」自 1969 年服務啓始以來，就針對服務的需求，持續不斷的進行各項的訓練工作，在服務工作中建立符合國情、社會需要的訓練模式，在 1980 年代，訓練上完備的訓練制度已然成形（吳武典，1982：39-53；陳滿樺、王慧君，1982：63-90），之後仍然從實務工作中與不同學派理論的學習，繼續更新訓練架構與內容，包括職前訓練、在職訓練以及因應預防推廣，或個別專業所需而進行的其他專業訓練。依據訪談資料顯示：討論是此範疇下受訪者提到出現次數最多的概念，討論在張老師服務時經常使用，接案後有督導討論，值班有討論，個案研討亦是討論，其為受訪者參與服務時用來進行專業對話的一種方式。督導制度的施行，已為機構不斷精進、提升品質與維護專業倫理的重要環節；加以服務時義張彼此提供的經驗傳承，串起機構服務的內涵所在。與上述文獻大致符合。

表 4-7 服務的內涵之主副範疇表

主範疇	副範疇		相近概念 最高次數/樣本	個別受訪者 最高次數之概念	人數
2-3. 服務的內涵	訓練制度	在職訓	在職訓練 13/3	專業訓練 4【VMU01】 在職訓練 4【VFG03】 督導訓 5【VMU04】	3
		其他	訓練 9/2	補強訓練 7【VMU04】 在職訓練 2【VFG03】 支持 2【VMG05】	3
		義張儲訓	二階 5/2	二階訓練 2【VFG03】 二階/小團體 3【VMU04】	2
	督導制度		討論 7/2	討論 5【VMU04】 跟督導討論 2【VFG03】	2
	經驗傳承	人生閱歷	人生歷練 11/2	人生歷練 9【VMU01】 年紀跟經驗 2【VFG02】	2
		同儕回饋	討論 9/2	討論 7【VMU04】 團體討論 2【VFG03】	2

(資料來源：本研究整理)

2-3-1 訓練制度

根據訪談資料顯示：受訪者在此部份重覆提及之概念為在職訓練，故可得知其重視程度，張老師在訓練的層面上區分成義張儲訓、在職訓練兩大部份，另因應服務所須而有個別舉辦之訓練，此範疇下分為在職訓、其他、義張儲訓，細述如下：

2-3-1-1 在職訓

依訪談資料所示：在職訓練是受訪者重覆提到次數最多的部份，受訪者【VMU01】一再重覆提及機構對於提供專業訓練的努力未盡完備、亦不要求，認為應該要固定進行專業訓練提升自我效能，在都會地區的大中心舉辦的次數多；受訪者【VMU04】則聚焦在督導訓練的進行，因其認為自己是非專業出身，因此對於擔任督導很焦慮；而另一受訪者【VFG03】則認為透過訓練之後的統整內化，將可逐漸形成屬於自己接案的風格。

『我不會感覺到，因為目前為止幾乎每年只有固定幾次個案研討，我覺得比較沒有，我是覺得我們這個機構的努力度似乎還不是很明顯，好像努力也不是很明顯，張老師機構應該要提供這樣子

訓練，我當然講非常同意，北中南的好像要大一點比較多啦！有經常在要求我們要訓練我們怎麼樣嗎？不是很明顯，感覺不是那麼明顯，』

【VMU01~026：029】

『87年的時候，我們SJ就建立督導制度，要接這個督導職務的人，我們還特別又再受一個督導訓，反正那個督導訓，就是要照總團部的標準，上實務課跟理論課呢都有一定的標準，上完之後再評選，』

【VMU04~021】

『我記得我要去面談的時候非常緊張，因為自己對要當督導一直沒有很大的心理準備好，因為我一直比較不屬於專業這方面，我在助人這個輔導部分，可以說是業餘的，本來有點想放棄啦，還是當義張讓人督導我就好，督導別人那麼辛苦，最後評選的結果是，還是把我錄取了，我可能是最年資的，年資最長的，所以好像硬把我架上去這樣，』

【VMU04~022】

『我覺得這個是好像跟教育訓練的過程很相近，透過教育訓練就是對於人跟人的敏感，那個部份是我覺得我可以跟他同在，同在了之後就會往再往上一層，應該也是教育訓練的過程當中發展出來的，就是透過某一不同學派之後，然後你會統整出個人，比較屬於自己特有的風格，然後去發展出來，一點一滴慢慢累積，』

【VFG03~035：036】

『然後進來之後就是固定會有一些，總團部一定會有一年兩次的研討會之類的嘛，也許有一個部份是在職訓練，比如說提個案出來做研討的部份，透過那個過程當中去學習。』

【VFG03~043】

2-3-1-2 其他

「張老師」於1996年起開通「6180 樂意幫您」輔導服務專線，將服務全面性提升為電話輔導服務，因此轉換為電話縣市的四個中心（新竹、嘉義、宜蘭、花蓮），必須進行電話輔導有關的補強訓練（中國青年反共救國團，1999：67-82）。電話班補強訓練類似儲訓課程，提供有電話、晤談的課程與模擬演練，目的是針對接電話上線的準備，因為接電話的反應要即時，在專業上有立即性的幫助。從訪談資料顯示：受訪者聚焦重視的仍為在職訓練，受訪者【VMU04】一再重覆提及的即為補強訓練，當時該中心為函件縣市因此相關訓練並無電話輔導的課程，透過加強演練對上線作準備；再者，受訪者【VFG03】認為經由在職訓練後的統整，內在轉化對於看待事的角度有所不同。

『所以總團部就派督導下來，給我們這些沒有電話張的人，特別再加強訓練，補強訓練。因為電話張跟函件的做法有一些是不一樣的，比較說要加強訓練接電話特別要注意的事情，我們中心

只要是沒有受過電話張專業訓練的，我們就要補強一下。有點像其他中心儲訓的課程，』

【VMU04~014：017】

『所以補強訓練，讓我們可以好像就是從函件進展到電話，不會說，接電話的時候比較不知道要怎麼做這樣子，就好像類似一個個案來這樣談，因為電話跟面談的方式蠻像的也包括晤談，』

【VMU04~018：020】

『然後還有當然就是一些同儕，或者是我的督導告訴我，或者是我去參加工作坊，或暑諮青冬諮青之類的，那個部份是我覺得最主要的成果，然後透過這樣子的一個過程（個案、同儕、督導、工作坊、青諮）我會覺得很多事情，我在看的時候，思路思路會比較清楚，』

【VFG03~006】

『你的內部要很多東西來支持你，對於不同年代的，不同地區啊喔都有差異，那譬如說客家人的一些想法跟閩南人的一些想法，事實上就有文化上的差異，』

【VMG05~060】

2-3-1-3 義張儲訓

訪談資料顯示：受訪者重覆提及的概念是二階（訓練），受訪者【VFG03】提到義張儲訓之技巧演練，在三階值班實務見習模擬接案時應用，此外，受訪者【VMU04】服務之中心並無儲訓課程，當初參與職前訓練為自行至北部大中心上課，課程進行至二階訓練後，技巧團體演練又因課程安排時間與交通問題無法克服，只好作罷，只上理論課程。

『應該說他（義張儲訓）會有一階訓練二階訓練三階訓練，二階訓練就會有一些技巧在裡面，三階就是會有一些二階學到的東西（技巧）在三階裡面去運用，會透過電話晤談（三階實務見習的模擬接案）被運用，』

【VFG03~043】

『其實那時候課程都是禮拜天啦！因為時候我們SJ中心並沒有這個訓練。早期的時候68年沒有這種訓練，所以我就是到TP（縣市）去參加大課程。那團體因為它是用禮拜一到禮拜五的時間嘛，因為下完課都已經五點了，所以就不太可能去嘛，那時候就沒有，因為那時候交通也沒有那麼方便，自己沒有車，所以那個小團體就沒有辦法參加，』

【VMU04~004：005】

專業訓練對於服務是必要的，就機構在專業訓練的養成過程裡，義張的儲訓分一階、二階、三階訓練，包括大課程與小團體，三階除理論及小團體外，另外須每週一次至中心進行值班實務見習，詳見前述文獻探討，不再贅述。

2-3-2 督導制度

督導制度的實施是「張老師」以更專業、深入的方法進行的在職訓練，目的在於定期、持續的提供義張輔導方法與技巧，提高服務品質與維護當事人的權益（陳滿樺、王慧君，1982：78-79）；依據訪談資料顯示：在督導制度下，受訪者一致認為與督導討論是重要的，討論的概念重覆提及之次數最高；受訪者

【VMU04】用討論的概念指出督導制度的用意，督導制度是維持專業與服務品質的把關，沒有與督導討論，義張會出現接案時看不到之盲點，值班後之團體討論所提供的意見或經驗亦可運用於下次再接案時的參考。而受訪者【VFG03】重覆提到的也是討論的概念，認為接案後與督導進行專業上的對話，不致產生輔導困境有助於服務品質。

『督導制度是這樣子，當義張接完電話之後，我們可能就要跟他做個人的討論，這個我們叫個督，值班完畢以後有半小時的討論時間，針對某一個人他今天的接案我們大家一起討論，好的部分在哪裡，他不夠的部分要怎麼樣加強，所以我們就有團督的時間，如果沒有督導的話有的時候會有一些死角的部分，』

【VMU04~025：026】

『我們沒有督導制度的時候，接完案就是自己找比較熟的義張稍微簡單的討論，那這樣子的討論就是說感覺上應該不是那麼正規吧！而且有制度的督導制度下他（新張）應該心理上不會那麼慌吧！如果沒有人可以討論，他就不知道自己，做得好還是不好？恰當還是不恰當？』

【VMU04~030】

『跟督導討論啊！然後他可能會提供你一些不同的角度跟思考，督導的重要角色是在於在那個過程當中可不可以提供給這個義張，專業上面的協助，才不會讓這個義張陷入他這個諮商過程的困境，』

【VFG03~048：050】

綜上所述，督導於張老師服務所扮演的角色是提供義張接案後專業上的諮詢協助，透過個督、團督的方式提供義張再接案時的思考與方向；接案後的討論亦有助於穩定新張的接案狀態。

2-3-3 經驗傳承

依訪談資料顯示：人生歷練是受訪者一致提到重覆比例次數最高的概念，顯示其重要性；此範疇下分為人生閱歷與同儕回饋，以下分述之：

2-3-3-1 人生閱歷

從訪談資料顯示：受訪者一致認為經歷有助於接案，重覆出現的比例最高，由此可知對受訪者的重要程度；受訪者【VMU01】提及經歷的次數最高，認為有豐富的閱歷，在與當事人互相呼應的過程，社會歷練的多寡，的確影響義張在上線時能否同理當事人的感受與了解其需求所在，但非以主觀態度指導接案過程。而受訪者【VFG02】重覆強調有無相關專業背景、經歷與年紀在處理事情上的看法會有所不同。

『人生的歷練多確實可以運用在諮商上面啦！確實社會經歷很豐富對於整個諮商過程當中，在處理某一些事情跟當事人的共鳴度會比較高，但是我們知道，我們經歷的過程當中，不能用我們個人的經歷去主導，或者是去影響，歷練比較多一點，有些事情聽起來一聽大概情況會卡清楚（台語），會比較清楚啦！』

【VMU01~032：034】

『我就會想到說好像是真的理論背景的不同，學的背景不同，我覺得真的還是有差，那個訓練出來的還是有差，那個背景不一樣就會，啊！為什麼你一直問年紀，我覺得年紀跟經驗看待事情的會不一樣耶！覺得也是有耶，在看待事情的時候，就會有不同的一些角度。』

【VFG02~037：046】

2-3-3-2 同儕回饋

訪談資料得知：在此面向下，討論的概念是受訪者大都重覆提到的，由此可知受訪者重視的程度，受訪者【VMU04】對討論的概念提到的次數比例最高，受訪者認為接案後與義張的討論是有階段性的，新進的義張著重於如何使用技巧，討論時以正向肯定的方式導引義張漸次走向穩定成熟，其次提及督導接案則利用值班團討時間請同儕給予回饋；而受訪者【VFG03】認為運用在職訓練機會進行模擬個案演練，有助於義張彼此在專業上的成長。

『盡量用支持性的談話盡量鼓勵，尤其對一些新的張來講我們都希望他，慢慢的從比較不熟，接案技巧上不好比較不好，比較不流暢，或者是說有些方向他不是那麼清楚，那我們就慢慢的經過討論，然後他慢慢熟練，他就慢慢變成成熟的義張，』

【VMU04~025】

『如果是督導接案的話，也一樣把接案的過程提出來，或者他想要請教大家的時候，他就會比較主動提出來，』

【VMU04~027：028】

『所以每一次我都會覺得只要去參加教育訓練，我都會鼓勵人家說，出來是很好的教材，你會發現其實事情有的時候並不是自己想像的這樣，透過回饋跟整理的過程當中，也許可能重新另外一

個新的視窗出現是不同的，重新再去做詮釋跟解釋，那個互動的過程當中是你提供了一個媒介出來，然後別人透過你的那個媒介，去回饋或者去省思自己的東西，』

【VFG03~025：26】

『我那時候去是因為自己摸索啊！然後還有個案研討啊！然後另外一個就是在那個團體討論，團體討論（團督）的時候提出來討論，』

【VFG03~044】

綜合上述資料，張老師的服務工作，運用不同的討論形成，從值班團論、到一個研討，在職訓討論分享，這樣不斷討論的過程產生的意義對分享者、參與的人都有成長，形成一個有系統的學習歷程；有關服務的內涵分析將在本章小結時繼續討論之。

第四節 使命與價值之實踐

3-1 發展的利基

「張老師」的成立時間，根據文獻內容所載，於 1969 年 11 月 11 日，成立於臺北中國青年服務社，稱為「青少年問題輔導中心—張老師」。(中國青年服務社，1974：2) 用「張老師」來作為助人工作的代表名稱，是「張老師」的創始人，1 號「張老師」宋時選先生親自命名的，因為「張」有張弓遠射之深遠意涵，又為中國之大姓，取多數人的姓氏，亦可以增加認同與參與感；「老師」則是中國傳統文化中倍受尊重的角色，且老師負有「傳道、授業、解惑」的神聖使命，「張」與「老師」結合起來就是希望「張老師」的服務工作是平易近人、貼近青少年的心，又能不失其專業助人的精神，此即為「張老師」名稱之由來(中國青年反共救國團，1990：15；救國團諮商輔導處，1999：4)。

「張老師」現在為基金會型態的民間社會服務團體，早年為救國團附屬單位時，與救國團同為官方主導的機構(中國青年反共救國團，1992)，因此推行青少年輔導工作，有政府挹注預算補助而經費充裕，相對在各項服務工作紮實的耕耘，讓機構始終都以助人的面貌呈現在大眾之前，經由各中心提供在地的服務與關懷，同時在工作實務中融合國情文化與社會變遷需要，建立起一套出在地化的輔導工作方式(吳武典，1982：39-53；陳滿樺、王慧君，1982：63-90)。透過曾參與過服務的專任、義張將「張老師」的精神、文化與工作內涵帶至其他的服務單位，無形中成為另一種輔導與預防推廣的方式，間接也與相關機構產生經驗交流、與服務連結。

依據訪談資料顯示：在地生根所聚焦的概念是受訪者重覆比例較高的，其次是策略聯盟下的概念也是受訪者提到次數較多的，由此得知受訪者對相關概念之重視程度，與文獻有相關性。

表 4-8 發展的利基之主副範疇表

主範疇	副範疇		相近概念 最高次數/樣本	個別受訪者 最高次數之概念	人 數
3-1. 發展 的利基	策略聯盟		結合 3/2	生命線 8【VMU04】 我感覺不多 3【VMU01】 921 大地震 3【VFG03】 學張老師的文化 1【VMG05】	4
	在地生根		用不同方式呈現 8/2	用不同方式呈現 6【VFG03】 不清楚 4【VMU01】 完全跟別中心一樣 2【VMU04】 我們的傳統 2【VMG05】	4
	發展歷程	其他		研習都不用收費 3【VMG05】 學校輔導老師 3【VMU04】 參與 2【VFG03】	3
		成立	2/2	三仙「老公尢仔標」1【VMG05】 三個「老公尢仔標」1【VMU04】	2
	歷史任務	函件 輔導	函件為主 4/2	函件為主 3【VMU04】 函件回信為主 1【VMG05】	2
		推廣	推廣 5/2	跑電台錄音 3【VMG05】 推廣函件 2【VMU04】	2
	目標管理			固定的模式 20【VMU01】 資深的 3【VMU04】	2

(資料來源：本研究整理)

3-1-1 策略聯盟

張老師於九二一震後成立震災心理輔導小組，共有一千多人次投入災後心理輔導工作，研究者亦曾參與其中；另川震是由總會受其他機構委託前往四川成都擔任「心理諮詢種子輔導員」培訓講師（救國團諮商輔導處，1999：90；張老師基金會，2009：62）。

根據訪談資料：結合的概念是訪談者大多重覆出現的概念，受訪者【VMU04】重覆提及另一服務性質相近社團的比例高，認為服務雖有區別如能聯結，對於服務個案有所助益，受訪者【VMU01】則表示張老師服務與相關機構有無交流不了解；而受訪者【VFG03 I】則是因為親身參與九二一地震之後的災區服務，因

此曾經與其他機構有過服務連結；其他的情形是受訪者【VMG05】提到將「張老師」文化帶至其他相關機構運用，為「張老師」的傳統之一。

『是，是可以可以這樣說啦，我們目前在自己內部來講，因為除了輔導你在內部等個案，是不是也可以走出去，跟SJ地區的一些社團結合啊，這部分有專任，專任如果夠強這個結合就可以出來，我們都有這樣子講，』

【VMU04~057：058】

『當然生命線跟張老師在服務的市場裡面是有區隔的，他們做自殺防治的緊急處理，那我們做諮商，我們也當然彼此可以互相支援啦，那是因為有時候生命線他覺得打到他那邊個案，不是屬於自殺防治緊急的部分，他就認為這是諮商的部分，我們也不會說不接當然就是照樣（接）啦，』

【VMU04~059】

『張老師會進行服務聯結這部份，印象中我不是很清楚，所以我感覺說好像不多，』

【VMU01~053】

『應該都有吧！九二一還有汶川大地震也是有，就我的了解，我的部份是因為九二一我有去，九二一那時候是結合法鼓山所謂設一個安心站的部份，那就是直接到現場去，你就可以直接感受到那個地震之後有一些狀態然後提供人的一個關心，』

【VFG03~069：070】

『學到的輔導的東西，還有張老師的一些表格啦，或者買的書啊！要採購那些，其實就從張老師這邊帶過去的文化，』

【VMG05~044】

綜合訪談資料；受訪者認為以助人為前提，積極結合相關機構從事輔導工作，提供更廣的服務範圍，比被動在值班室等待當事人的求助，更能有效發揮助人的功能。

3-1-2 在地生根

依據訪談資料顯示：在此面向下受訪者重覆提及之概念聚焦在張老師服務的呈現方式，有較多出現次數，受訪者【VFG03】對此重覆強調，顯現出其重視之程度；其認為張老師的服務，會隨著時代不同、當時助人需求，運用各種不同的方式進行服務；受訪者【VMU01】對於機構是否有發展出何種輔導工作方式未有了解，此外，受訪者【VMU04】認為機構進行地區中心設立，在相關資源的安排應有一定水準以符合服務需要，尤其是人力資源部份，其他的情形是受訪者【VMG05】提到曾服務之專張或義張，將張老師服務模式、內涵等專業，在相關機構生根使用。

『對！應該可以這麼說，因為他可能透過很多面向，但是他始終就是一個助人的機構，那也許是因為社會變遷會有發展不同，比如說地震之類要去提供關懷，就是說會被用不同的面貌去呈現，但是他最終就是助人，比如說異國婚姻好了，那他的服務對象還是一個人，他雖然用不同的方式呈現出來，但是他最終是對於人的一個關懷，』

【VFG03~066：068】

『說我們有沒有什麼吸納新知，還有融合國情文化，還有發展出在地的青少年輔導工作方式，因為我不太清楚是不是其他大都市的輔導方式或是什麼樣，那就不太一樣，所以我就不清楚，』

【VMU01~053】

『因為，後來我們有專任了嘛，我們也希望說，那我們SJ中心既然你總部要設置我們這個地區，你就讓我們完全跟別的其他中心要一樣的待遇，待我們也要這樣子，甚至於人員啊，要給我們比較充分一點，SJ中心有一個比較累的地方，就是我們的專任常常變，換，那這一點，我也不知道總部他們怎麼看法。』

【VMU04~054】

『我是認為這是我們的傳統，張老師的這一套東西（022：服務內涵方向），事實上跟別的乇輔導單位，不一定一樣，不一定，精神上不一定一樣，跟生命線就不一定一樣，因為有蠻多的，我們以前當過我們專張、或者義張，到生命線去嘛，就把這套東西也搬過去。』

【VMG05~22】

綜合上述資料，「張老師」始終就是助人機構，做的事情會因社會變遷需要，發展不同的服務方式，不過服務的本質都是「助人」。

3-1-3 發展歷程

根據上述文獻所載內容，「張老師」的由來，取「張」是中國人的大姓，老師在我國是受尊重的角色，結合使用這個名稱可通俗、易親近所以就用「張老師」。此範疇下分為其他與創立，細述如下：

3-1-3-1其他

根據訪談內容所述，受訪者在此面向下較重覆提及的是經費，受訪者

【VMG05】用以前經費充裕來說明張老師今昔之不同，而受訪者【VMU04】提到當時值班人員以學校輔導老師為主，信件少故值班時間與現在不同只用晚上2個小時。其他的情形是受訪者【VFG03】表示張老師為民間組織或官方機構俱與是否持續從事助人工作無關。

『以前不窮就是，救國團那時候政府都會撥預算，去研習的時候就是都不用收費，反正那就是那麼有錢啊！都不用付錢，以前我們去張老師去值班還會發交通費，譬如說從JD到SJ（縣市

名)的交通費，一個月就是給你四次，連吃飯都在那邊吃，』

【VMG05~037：039】

『來值班的人員喔，大部分都是學校的輔導老師，幾乎百分之八十以上的學校的輔導老師，那時候值班是，因為函件嘛，剛開始量不是很大，所以我們那時候是6點半到8點半，只有兩個小時的時間，』

【VMU04~007：008】

『我覺得從這個發展(歷程)裡面，並不會影響說我到底要不要持續參與，就是之前(已經)參與了，我也不會想說你未來到底是不是官方的或者是民間的?(影響)要參與這個工作，我不會，』

【VFG03~001：003】

3-1-3-2 創立

根據訪談內容所述，受訪者【VMG05】提到「張老師」的由來，是因為中國人姓張的很多，這個名稱也比較通俗、易接受所以就用「張老師」，與文獻所載相符，早期參與服務工作一樣須先經過訓練才能開始服務，但對於服裝穿著並未統一規定。

『我，在CH來講，我們是第一批義張，在TP來講，他們58年就有義張，其實我不止啦，我在TT有1年，然後，在CH有一年，那加起來應該有36年。』

【VMG05~003：008】

『就是上學的第一個月吧，大概60年的10月，那時候CZS就說，你們知道什麼叫「張老師」嗎？為什麼叫「張老師」？我就說是因為你姓張嘛，你叫張老師，我們就這樣開他玩笑，他說不是因為我姓張啦，中國人姓張的很多嘛，就用這樣，然後張老師這個名稱也比較通俗話啦！大家都比較容易接受啦！所以就用張老師，我們就這「張老師」就暫定了這個名字，所以，其實那時候也沒有講的很清楚啦，』

【VMG05~010】

『我們受訓回來就正式就可以開始服務了，我們去受訓了在HG(大學簡稱)，那TP的義張，他們就有制服，這些邊疆地區就是穿草鞋的嘛，』

【VMG05~001：011】

SJ「張老師」成立於1975年(中國青年反共救國團，1999：68)，早期列入SJ縣市救國團社會組，由學校組邀請學校輔導老師成立，最早為三位老師負責，受訪者【VMG05】即為其中一位，在SJ中心服務之前曾在其他中心服務，依文獻所載內容得知，為目前在職最久的資深義務「張老師」，被稱為SJ中心的三仙「老公尤標」之一(中國青年反共救國團，1973：7)。

『救國團的組長叫做SYH，他就要我們說，既然你們是張老師，來，把SJ的也籌畫起來，那時候是它有分兩個組嘛，救國團團委會裡面，一個是社會組，一個是學校組，那我們就被列入社會組，

對啊！對啊！是我們這幾個（協助成立SJ張老師），三個人，三仙「老公尢仔標」。」

【VMG05~061：062】

『我記得是64年的時候，救國團在SJ來講有兩個組，一個學校組，一個是社會組，那時候SJ高中就CMY老師，JD高中就是HCS老師，那另外一個CD中學，CD國中的就CCC老師，他們三個老實話講，是SJ張，我們說他們這三個「老公尢仔標」一樣，最早最早來的，現在就剩下LT還在這邊，那幾乎他們都是學校的輔導老師，』

【VMU04~009：010】

張老師早期發展在各縣市有所不同，但依據文獻與訪談資料，成立初期人員訓練即迅速展開，對於提供服務所需之專業一開始即立下紮根工作，而有後來逐漸發展之完備訓練制度。

3-1-4 歷史任務

函件縣市中心成立初期主要工作以回信、配合入校演講做推廣為兩件主要工作，但七〇年代後期函件減少，當時有四個縣市沒有裝設電話輔導專線，1996年開始提升為電話服務中心（中國青年反共救國團，1999：82）。以下分為函件輔導與推廣兩部分分述：

3-1-4-1 函件輔導

依據訪談資料顯示：受訪者【VMU04】認為函件輔導是該中心初期主要服務工作，此時中心仍由資深義張負責主導值班事務及專業上協助。其他情形是受訪者【VMG05】提及鄰近縣市張老師亦為函件輔導中心，學校輔導老師負責協助，與受訪者【VMU04】提到中心成立之初亦主要由學校體系之輔導老師負責一樣，顯見當時張老師服務工作，具心理輔導相關背景之老師常為值班主力人員。

『那剛開始的時候就是以函件為主，就直接跟中心的一些前輩的張老師，就開始就回信了，回好信之後，那個時候還沒有督導制度，就是直接跟他們討論要不要修正，大概是這樣子開始的。』

【VMU04~006】

『對啊，沒錯，你要知道，大概在70年代後面的時候，已經沒有什麼人要寫信啦，就只有函件，』

【VMU04~045】

『後來SJ有了好幾年之後，ML（縣市名）也曾經有過啊，他們也有過張老師啊，但是他們就是以函件回信為主，他們的張老師就是由他們的國中的輔導老師來支持，那做了也好幾年，好幾年之後他們就散掉了，』

【VMG05~012】

3-1-4-2 推廣

依訪談資料所示：受訪者重覆出現之概念均與推廣有關，具有其一致性；受訪者【VMG05】以進電臺錄音向外發聲，增加張老師在媒體亮相機會作為主要預防推廣工作；受訪者【VMU04】亦提及中心早期服務以信件、入校推廣為主，顯示該中心推廣工作在早期有固定進行方式。

『我做很多，本來有一段時間，常常都跑電台，廣播電台，那時候的警察電台、中廣，還有復興電台，我們都有固定的時間去錄音，為什麼那時候很多人知道張老師？就是你有曝光的機會，你可以曝露你的這個服務的訊息，曝光，反而是他們搶在前面了，你知道，政府也編預算給他們（生命線），我們反而沒有，』

【VMG05~043】

『真正的要對這個社會的發揮功能，事實上要參酌一點，我們以前曾經也做過街頭張老師，或者是說，那種在某個據點啊，讓那些青少年可以進來張老師的機構，』

【VMG05~023】

『我們SJ那時候不是電話，我們SJ很晚到80幾年之後才變成電話中心，所以那個時候，其實中心，第一個是函件而已，函件的量不是那麼的大，然後另外一個就是推廣，就是配合到學校去做演講，大概就是這兩個主要的工作』

【VMU04~006：013】

綜上訪談資料所述；函件輔導與運用廣播、入校推廣為主要服務工作，值班人員以專業背景之老師協助直接服務工作。

3-1-5 目標管理

訪談資料顯示：目標管理下受訪者重覆出現比例，以受訪者【VMU01】提到固定模式的次數重覆性最高，其認為固定的服務流程未要求須遵守不能變通，加以值班多年模式流程已然內化有彈性無界限之分。受訪者【VMU04】則提及值班初期在無督導制度的情形下，由學校輔導老師充任之資深張負責值班相關事務，同時也為中心服務品質擔任守門人。

『中心在運作就值班的流程我覺得是很固定，就是要透過話務系統再把電話轉出去，可能我在處理很多事情比較有彈性，不會感覺有什麼事情有絕對的模式，或許說因為我們值班很久，然後某些既定的流程，你已經變成一種習慣，一種慣性，所以你不覺得這個叫做固定的模式，因為已經習慣了，已經內化成一種習慣，』

【VMU01~046：052】

『像SJ中心那時候，集合起來的那些老師他們會分派，比方說今天晚上有三封信，那就如果有三

個人，就大概一個人給一封信，擬好之後，我們還可以跟同儕，或者是，那個時候不算督導，就是比較資深的張老師，我們請他過目看看，有沒有需要修正的』

【VMU04-009：018】

3-2 服務之要件

依據 Brammer (1973) 所提助人關係之分類，將結構性的 (structure) 助人關係分為專業輔導員、半專業輔導員、志願工作者，其中對於半專業輔導員的說明是：受過訓的個案會談者，志願工作者則為受過短期助人技術的不收費人員，依照本項描述，義張是半專業輔導員及志願工作者所指稱對象 (轉引自劉安屯、張德聰，1990：9-10)。

根據訪談資料顯示：專業進修是此範疇下受訪者重覆出現比例最高者，由此得知受訪者大都重視的程度。其次為專業證照相關概念，與受訪者認為從事之助人為被稱為半專業有相關性，與文獻大致符合。

老字號的專業服務，植基於預防推廣與輔導服務的相輔相成，受訪者持續不斷的進修，鞭策自己勇於接受新知與科技的挑戰，透過媒介慢慢釐清服務的需求，使思路趨於清明而有轉變，在專業服務系統與志願服務系統中，以 1980 輔導專線免費服務，專業證照付費的機制作服務定位與區隔。用專業與半專業並行於助人路上。

表 4-9 服務之要件之主副範疇表

主範疇	副範疇		相近概念 最高次數/樣本	個別受訪者 最高次數之概念	人數
3-2. 服務 之要件	專業進修	提升 自我效能	進修 19/5	充實新知 7【VMG05】 訓練 4【VFG03】 考 4【VMU04】 上課 3【VFG02】 專業進修 1【VMU01】	5
		非科班 有需要	有需要 8/2	有需要 4【VMU01】 督別人總要有東西 4【VMU04】	2
	服務模式	預防推廣	推廣 11/3	推廣 7【VMU01】 預防推廣 3【VMG05】	4

			預防推廣 3【VFG02】 人脈建立有專案 2【VMU04】	
	專任人力	人力 9/2	輔導員人力 7【VMU04】 人力 2【VMU01】	2
	經費	缺錢 6/2	拮据很窮 4【VMG05】 缺錢 2【VMU01】	2
雙軌並行	半專業輔導	半專業 9/3	半專業 4【VMU04】 被定義半專業 3【VFG02】 選 3【VMG05】	3
	專業證照	證照 10/2	證照 7【VMG05】 專業證照制 3【VMU04】	2
服務範疇		國高中生 5/2	國高中生為主 3【VMU04】 國高中生 2【VMG05】	2
科技創新		電腦 4/2	網路 2【VMU01】 電腦 2【VMG05】	2

(資料來源：本研究整理)

3-2-1 專業進修

依據訪談資料顯示：受訪者最重視、出現最多次數的概念是進修，可以得知受訪者一致認為持續進修是服務所需之能力，以下分為提升自我效能、非科班有需要細述之：

3-2-1-1 提升自我效能

從訪談內容得知：受訪者在此面向下一致認為進修是重要的概念；受訪者【VMG05】從訪談中重覆強調張老師的服務工作，須持續不間斷的吸收有用的知識，以備服務之需，顯示其重視進修的程度高，認為從事助人工作，不管擔任何種職務，進修是專業服務的表現。其次，受訪者【VFG03】認為促使助人歷程有所轉化的原因，是在職訓練過程的回饋與分享中所獲得之結果，同時影響內在的轉變。而受訪者【VFG02】亦認為在職訓練可提升專業運用於服務，重覆強調訓練的重要性；其他情形是受訪者【VMU04】提及中心義張運用服務累積所得經驗時數獲得專業證照考試機會，顯示其重視專業服務的程度；受訪者【VMU01】提及充實專業有其重要性，但須機構與自己有動力的配合。

『在這個服務的過程，後來當了督導，跟這個班員之間的討論，事實上蠻能夠激發我，回到家裡，

我事實上也還會在想，那到底怎麼來做，會有後續的成效，當督導，事實上就是給自己的一種鞭策，還有就是自己要不斷的，還是要讀書，現在再看的話，就發覺到，ㄟ，自己的功力事實上是在增長當中，』

【VMG05~048】

『變成督導要充實自己，要不斷接受新的知(識)，譬如說，有許多的研習，像卡債，怎麼樣處理卡債我也去參加，就可以跟其他的義張講，我也去參加不同的社團，譬如說，像**協會，多少就會接觸到法律的東西，我是覺得說事實上，當張老師不能就只會同理心，或者說心理輔導的基本技巧，那週邊有很多知識，你要會，要懂，』

【VMG05~060】

『到後端會比較覺得說，可以去容忍，或者是可以去接受那樣的狀況，這個自在是透過了很多的教育訓練，就是說透過媒介然後把自己內在的東西挑出來打開來看，這樣不知道是不是所謂的內在，就像是每過一次就清醒一次，每過一次就清醒一次，後端就會覺得好像都有被我拿出來看過、洗過再放回，』

【VFG03~022】

『我們SJ中心一向就是屬於很小的中心喔，我們的成員是很有上進心，他們就很願意去，當初心理師執照在開放三次特別考試的時候，我們中心就有人有資格就去考也考上，』

【VMU04~037】

『就是上課，就是受訓啊！對不對？比如說上工作坊，所以我覺得你說的那個個案的方面，我覺得就是上課啦，』

【VFG02~037：039】

『我們持續不斷地專業進修以提升自我效能，我說有此想法啦，但是我自己覺得我好像行動力不夠，我覺得我要不斷的這樣做，奇怪我家己都無做了，家己都無做了（台語）！有個人的因素，有家庭的因素，那也有可能那機構本來就也沒有特別這樣排啊！這還是重要的。』

【VMU01~053：054】

3-2-1-2 非科班有需要

根據訪談資料顯示：受訪者重覆提及之概念皆與有需要進修相關，與受訪者認為自己所學非輔導相關背景有重要關聯性，因此受訪者【VMU01】不斷強調專業訓練有其必要，另受訪者【VMU04】則認為非相關科系擔任督導，需要更多的輔導理論背景、專業相關知能來支持，最重要的是督導須負責其他義張在專業上之成長，故努力參與各項在職訓練，提升督導時的專業能力。

『本來是科班出身的幾乎都是在接觸這些工作，我們除了來值班接觸輔導外，其他一大半都在工作，在社會上頭工作很多跟這邊完全都沒有交集，尤其個案量沒有那麼多，我覺得偶而充充電、上上課、聽聽老師的講話，因為人的機會我是覺得都會有遺忘啦！稍微聽一下就會「喔！對對對

有那些事情我們要注意一下」，對！我是覺得是必要的，」

【VMU01~030：031】

『在我自己的認知裡面，是說「你要去督(導)別人，至少你要對這個輔導的理論啊比較清楚一點，接上督導之後，我那幾年我真的很拼喔，每年寒暑假我們總團部有辦青諮嘛，之前沒有那麼大的壓力一定要有很多的專業背景在自己的後面，幾乎每年每次不管什麼課程，我就會去參加，在職訓變成很多啦，而且自己又不是純粹這個心理背景的人，」』

【VMU04~023：024】

受訪者一致認為須不斷的透過教育訓練、工作坊、青諮等在職訓練的進修，習得輔導理論等相關專業知能，可以激發思考、從不同面向思考後，再發揮出來應用於接案提升助人專業。

3-2-2 服務模式

根據「張老師」年報（「張老師」基金會，2009）資料所載：深耕「諮商輔導」與「心理健康教育」是機構持續努力的目標之一，對照本研究所指涉輔導服務與預防推廣的面向有關聯性。根據訪談資料所示：服務模式受訪者聚焦的重點落在預防推廣上，由得知受訪者重覆重視的程度高，其下分為三個部份，分別為預防推廣、專任人力、經費，分述如下：

3-2-2-1 預防推廣

依訪談內容所示：受訪者大多重覆提及推廣的概念，由此可知其重要性；受訪者【VMU01】在此部份重覆出現比例最高，其認為昔日推廣在學校紮根工作確實，及都會型大中心與地區型小中心，在預防推廣上的多與少，是影響青少年有無來談的原因；其次，訪談者【VMG05】從參與三十幾年的推廣經驗分析今昔之別，以前預防推廣做得好，是因為透過傳播媒體定期且持續傳遞服務相關訊息，因此曝光率高，而且輔導品牌專一只有「張老師」，現在提供服務的機構團體增多，服務對象隨之起變化，出現消退、萎縮，導致大眾對機構服務性質陌生、專業形象模糊，又被動等待個案求助，相對個案量逐漸減少產生斷層，未來不同年齡層的大眾對於「張老師」將漸無印象，會有後續影響。另其他情形是，訪談者【VFG02】認為使命感是專職人員從事推廣工作的驅力，訪談者【VMU04】認為與地方關係良好與否，影響對外推廣專案之爭取。

『以前早年我們都還有去學校做推廣的時候，甚至還有老師出去外面做演講時，感覺那時候學生打電話來的量會比較（多），大家對這張老師這個機構，在國中或高中那個階段可能會比較有在

推展啦！只要有在國中生根的話，這些國中的人上高中，他們一樣知道有這樣的機構，』

【VMU01~064】

『或許其他各大中心是因為有一些預防推廣，所以他們的那個訊息比較多，會不會是因為這樣的因素，所以比較有多一點的青少年打電話來，有一個侷限就是因為一直都在CY，沒有特別去看其他各個中心的狀況是怎麼樣，所以才會感覺到說好像不會覺得一直只聚焦、集中在青少年這一塊，』

【VMU01~064】

『我覺得那個模式喔，大概是多年相沿，沿襲下來，我們都是很蠻被動的，人家寫信來，我們回信，然後，人家打電話來，我們在電話中，跟他有一個交談，我還是覺得不夠，我們完全是好像就站在那邊等人家來求助，我們的招牌在褪色，成長在褪色，』

【VMG05~023：024】

『電視的廣告，有兩個電話，一個是1995，一個是1957，它就是那個高關懷的什麼，我們張老師真的在被邊緣化的感覺。現在這幾年一直在消退了，也沒有做廣告，也沒有這個能見度喔，在萎縮當中。』

【VMG05~024：027】

根據文獻所載：以前「張老師」回覆的函件除寄送當事人外，亦會匿名選登於當地團委會主編出版之「○○青年」，用文字提供青少年另一種心理成長方式（中國青年服務社，1974：4）。『它有很多種方式嘛，有什麼研習啦、活動，都會透過媒體讓人家知道，以前各個縣市（救國團）他們都有對青少年發行的一種雜誌，譬如說，TY有TY青年、SJ有SJ青年，都有張老師的一個版面。回信啊，或者是寫一些文章啦，多少人家總會看一下有印象，』

【VMG05~028】

『喔..我做很久（039：30幾年），像我一直覺得最近預防推廣根本落(弱)一下來，這個將來會是我剛剛說的會變成一個斷層，其實你把預防推廣做好，人家認識你這個輔導做一級、二級、三級，是一個相輔相成的，對，』

【VMG05~045】

『使命感，我覺得他們專任比較有使命感，他們很辛苦，還要去做預防推廣。』

【VFG02~125】

『專張如果能夠做得長久一點，那他的人脈就建立起來，他跟所有的其他機構，跟政府啦什麼的，他就可以比較去爭取到比較好的一些專案啊，目前我們SJ中心是比較困難的，他也許可以爭取到很多的，類似的服務的專案啦等等，像WS局（政府單位）裡面有一個自殺防治專線，他的合作對象就是那個生命線，對，他們在外面的曝光率是比我們高的，』

【VMU04~055：059】

3-2-2-2 專任人力

依訪談資料所示：受訪者重覆聚焦重點雖都落在推廣，但一致提到專任人力的重要性，顯示有無人力是推廣能否持續、有效進行之主因，受訪者【VMU04】認為具相關專業能力之專任是推廣時的重要推手，而受訪者【VMU01】則認為專職人員充足有助於推廣之進行，間接影響青少年輔導服務的量。

『對啊，我們 SJ 一向都是沒有專任的張老師來，所以一直到好像也是大概 80..年初吧才開始有設立，之前就是由救國團體系所謂的輔導員來代，不是這個背景的就只能做行政，可能就是沒有那麼順利啊，或者是那麼的蓬勃，跟地方的關係啊，如果又有心理背景的，當然他就比較懂，』

【VMU04~011：013】

『原則上我們就是一個禮拜來一次值班，中間過程有什麼要推的一定是專任在做，專任很強運作就很好、很順，所以，專任的強、不強，就有時候會發現到中心整個運作，專任如果不強的話，有的時候專任要是不強的話，連在職訓練都會有狀況出來。』

【VMU04~061】

『但張老師的工作還是要推啊，在 SJ 地區還是要推啊，輔導員如果有專業背景、有心理專業背景的話，做的成效就會比較好，所以那個時候，如果沒有專任張老師的話，我們就是推展整個活動，就會有一點，嗯..，會有好像比較有點萎縮啦！』

【VMU04~012：013】

『對啊！然後你說推廣這東西，因影響面很大，早年我們有兩個專張嘛！對不對，那個時候還可以一個負責裡面，還有一個負責對外的推廣，或許還有那個宣傳效果，』

【VMU01~041】

『這個部份我有個盲點，因為我們 CY 中心可能受制到人力的關係，所以我們在預防推廣的部份，這十幾年來可能我們都沒有在做，就只有一個（專任）而已，對不對？應該是做的力道仍有不足之處啦！如果說我們很少走入校園的時候，確實在青少年的區間可能有些人知道的就並不多，』

【VMU01~064】

3-2-2-3 經費

根據文獻資料顯示：「張老師」於 1999 年曾針對經費危機成立專案處理會報，及工作經費調整檢討會召開會議（救國團諮商輔導處，1999：88-89），足見經費問題逐漸浮現。依據訪談資料顯示，關於經費的部份，受訪者重覆出現次數最多的都是經費短缺的問題，受訪者【VMG05】以張老師之定位提及募款，是非營利事業組織存續方式之一；而受訪者【VMU01】則認為經費短絀使得昔日經常舉辦之義張聯誼活動減少，同時影響成員向心力之凝聚。

『你現在你知道「張老師」是一個怎樣的位置嗎？現在的張老師已經不是像以前，張老師是一個』

「張老師」基金會，還是屬於救國團的一部分，基金會的生存方式就是去募捐啊才能成立這個基金會，所以現在「張老師」的經費很拮据，更白的就是，很窮，」

【VMG05~034：036】

『當然啦！因為現在到處都缺錢啦！我們也很清楚知道目前整個張老師的經費也都是 SA(專任)要自己去找，所以我們也知道說，你在你沒有錢的過程當中，某一些活動啦，會很不好處理啦！會很不好處理。』

【VMU01~040】

綜上所述，預防推廣的落實與否，是輔導服務個案量多寡的重要影響因素，而專職人力充足對於推廣更是重要因素，再者，經費有無也是推廣工作能否持續進行的關鍵因素。

3-2-3 雙軌並行

專業證照是今後服務的趨勢與走向，受訪者一致認為專業與半專業是服務上區隔，也從有無證照（諮商心理師）認為「張老師」半專業性的助人機構，1980服務專線是免費性質，義張從事無證照的服務，定位為半專業輔導的助人工作者，專業有證照的服務需要收費，以區分品質差異。將來「張老師」要朝此方向前進，得到的肯定會更多。以下從半專業輔導、專業證照分述之：

3-2-3-1 半專業輔導

從訪談資料顯示：半專業是受訪者一致重覆最多次之概念，免費服務半專業性質的1980專線是受訪者【VMU04】多次提及的；其次，受訪者【VFG02】認為半專業是有專業諮商背景對張老師服務的定義，而受訪者【VMG05】則從未來走向認為張老師的服務會有所區隔，順勢而為則更顯示張老師的專業定位。

『我們如果目前以SJ中心來講，我們有幾位督導、義張，已經考取心理師的執照，我想我們心理師的執照如果真的實施的話，他們就是比較專業可以收費。我們知道張老師的系統1980專線，原則上還是免費的服務，像我們目前來講，還可以在張老師服務，那我們也是朝著說我們就半專業，如果我們沒有執照，我們沒有心理執照，我們只好做這個，我們從事的是半專業，』

【VMU04~036：37】

『不是外部的人對我們，我的外面的人是指說，就是別的那種比較正統的那些諮商的，因為我們都被定義在半專業嘛！被定義半專業是別人定義我們的嘛，我的意思是這樣。』

【VFG02~022：023】

『要順著這個趨勢，沒有證照的義張，就做半專業的是輔導性的服務，將來張老師，就像現在的商業一樣，你有得讓人家選，你要選半專業服務，你就選，免費，』【VMG05~019】

3-2-3-2 專業證照

根據訪談資料顯示：有無證照是受訪者提及次數最多的，受訪者【VMG05】重覆強調專業證照，認為張老師用證照作為專業服務之區隔有助於提升機構對外之專業形象；而受訪者【VMU04】則從具備考照資格強調專業，認為此為時勢所趨無可避免。

『現在的服務樣樣都講證照，樣樣都講證照，有很多的張老師考取了諮商心理師，將來會有一種趨勢喔，那些擁有諮商心理師執照的張老師，會覺得我做的才是專業的，張老師裡面就會有這樣區隔，很自然會有這樣的區隔，有品質上的差異，對，人家會說，原來張老師也不是半桶水也有諮商心理師證照的。做起來也是理所當然的收費，』

【VMG05~019】

『有執照的張老師有一個層級上比較高的因為他有證照，他也可以向社會來宣示，我有證照可以用我的專業，來為你服務我要收費的，張老師事實上也不用擔心說，我要收費好像破壞了一種我原來的傳統（免費），這個傳統不是永遠不變的，它是可以變的，而且會受到社會上更多的一種肯定，嗯，現在的，有的人就花得起這些錢，花得起！』

【VMG05~019】

『我們現在知道說，之後的這個心理師執照，是一定要有所謂碩士畢業的，然後還要經過實習，然後才有具備基本的資格，在我們整個趨勢來講，臺灣一定會走上證照制，對不對，那以後要從事心理輔導，你就是要有證照，』

【VMU04~037】

綜合上述資料：張老師的服務未來走向將更趨於多元化，傳統半專業性質的輔導服務是根基所在，運用既有方式順著服務潮流前進，是機構維持服務的利器。

3-2-4 服務範疇

依據訪談內容所示：受訪者一致認為機構昔日的服務對象以青少年、學生居多，受訪者【VMG05】用以反觀今日之服務對象，青少年族群流失直接影響個案服務量，間接壓縮了機構的生存空間。

『我們在以前的統計裡面發現到，高中、國中的學生，大概是佔我們個案量百分之七十以上，』

【VMU04~014】

『我們的生存空間喔，嗯，縮小了嘛，我們原先服務的對象是國中到高中生，最近這幾年，這些人都沒有人打電話來，這些學生國中高中生都很少很少了啦，真的不到十分之一，』【VMG05~030】

服務群的減少、流失，造成機構最直接的影響是個案量明顯下降，以往預防推廣進入校園次數多，在傳播媒體曝光率高，青少年服務量也比例較高，可見對

外推展的重要性。

3-2-5 科技創新

依據文獻資料顯示：「張老師」話務系統的啓用（「張老師」基金會，2007），提升服務個案之品質管控流程。而縣市中心沒有網路諮商，因此受訪者【VFG02】對此訊息了解有限，而受訪者【VMG05】認為使用電腦處理、輸入個案資料，如同時代進步，科技是挑戰，是愈使用就愈上手。

『我知道我們開始有線上什麼之類的，但是這部份好像我們用的並不多啦！我們這邊有在用到網路諮商什麼之類嗎，好像還是比較少的。事實上我們每個人都有 e-mail，至少我個人來講都沒有在處理這個部份，所以就沒有那麼清楚啦！』

【VMU01~055：057】

『要用電腦來處理個案，輸入對我們來講是一個負擔。已經有很多人說，怎麼你也會啊（指電腦），我說，那就是去玩，愈玩就愈會嘛，對我們這個年紀的人，也是一種挑戰。』【VMG05~018：019】

網路新科技的使用是服務所趨，從早年以 BBS 掛網服務，進展至今日直接使用網路進行線上服務，張老師服務的方式隨著社會進步，開發更多的服務方式以符合當事人需要。

3-3 服務之實踐

根據「張老師」年報資料顯示：爲了因應日益眾多的非營利組織，組織進行再造與突破是必然的趨勢，因此，以「諮商輔導」、「社會工作」、「心理健康教育」之多元型態的服務爲今後努力的方向（「張老師」基金會，2009）。而根據訪談資料內容，來者不拒的服務觀與使命感，讓「助人」成爲「張老師」的傳統之一，亦爲受訪者在範疇下聚焦次數最多之概念，故機構歷經四十年仍未改其志，無論服務從何種面向出發或過程有所不同，始終保持對人關懷的心，同時參與其中的成員透過服務獲得成長與轉變，履實助人自助的價值信念；亦堅持助人的目標，即是成爲貼近社會需求的服務機構，重拾昔日金字招牌，彰顯助人爲核心價值所在。

表 4-10 服務之實踐之主副範疇表

主範疇	副範疇	相近概念 最高次數/樣本	個別受訪者 最高次數之概念	人數
3-3. 服務 之實踐	堅持目標	助人 9/3	助人目標 4【VFG03】 助人 3【VMU01】 變成心理輔導龍頭 2【VMU04】 隨時提升 2【VMG05】	4
	價值信念	服務意義 13/4	維持品質 5【VFG03】 減法丟掉 4【VMG05】 互助 2【VMU01】 參與深入 2【VMU04】	4
	核心價值	助人 8/2	助人 4【VFG03】 為社會做事功能 4【VMG05】 一定有使命 5【VMU01】 當初定位 4【VFG02】	4
	持續參與	持續參與 5/2	還可以繼續 3【VMU04】 參與 2【VFG03】 希望有轉變 1【VMG05】	3
	深耕在地		青少年 8【VMU01】 老字號 1【VMG05】	2

(資料來源：本研究整理)

3-3-1 堅持目標

從訪談資料顯示：「張老師」來者不拒的傳統助人目標，是受訪者聚焦最多次的概念，受訪者【VFG03】認為機構無論經過什麼轉變，從何種面向切進服務，始終堅持目標給予需要的人關懷與協助；其次，受訪者【VMU01】提到機構服務目標為推廣與協助有需要的人，仍顯示聚焦重點在助人，而受訪者【VMU04】則認為運用中心堅強的服務團隊對外推展服務工作，可提升機構專業形象獲致肯定，但須專任人員從中聯結。其他情形是受訪者【VMG05】認為張老師在助人工作所使用之輔導方法的演進，隨著不同世代的需求而隨時提升；但心理師法通過，對張老師的傳統助人方式產生衝擊，認為機構須跟著向上提升調整經營之方向。

『我講的是這個機構的部份，就是說好像四十年，對不對？他可以秉持著說，我是提供服務的助

人的，然後這麼久，也許他有經過一些波折，但是他一直都是有一個目標跟方向，這個目標跟方向，也許會隨著不同的東西切進來，還是這個助人的目標在走，』

【VFG03~065】

『如果說對張老師機構的看法，就是第一個就是有一個教育推廣，諮商輔導上的教育推廣，另外一個就是對社會上有需要的人，我們給予適當的幫助、協助這樣子，我覺得可能大概是這樣子。』

【VMU01~077】

『第一個，其實我們SJ中心裡面，我們整個內部來講是很堅強的，我們的專業是很堅強的，我們幾個督導在討論一直想說，我們SJ張老師我們在SJ地區，我們要變成說心理輔導的龍頭，我們是有這樣子的志向，實際上專任是整個串聯的，真的想要把SJ張老師，就變成SJ地區的心理輔導的龍頭地位，那專張的角色就很重要，很重要，SJ地區目前來講很多變成生命線在（做），生命線有總幹事、專任的人員，所以工作就會很持續，』

【VMU04~055：059】

『最早的時候，我們選用那個佛洛伊德的，後來，漸漸地走向短期諮商的架構，那漸漸地現在走到焦點，然後，漸漸地，現在又再走這種網路上的諮商，我們隨時在提升服務的品質，服務的內涵，服務的模式方向，所以，一次就要讓他（個案），對他有產生影響力啦，』

【VMG05~020：22】

『最近幾年，有諮商心理師證照以來，我就一直覺得說，張老師事實上是需要改造的時候，我對我們張老師有一點悲觀耶，如果不做一個調整步伐或者是調整自己的陣容，或者經營的方式，是會有沒落的危機，張老師如果提供的還是這麼被動的，站在這裡等，守著電話來等，我們真的會逐漸被淘汰，』

【VMG05~073】

綜上資料所述：張老師隨時從輔導相關理論、學派與新知中加強專業，提升服務的內涵與品質，在專任的串聯下，堅持諮商輔導與預防推廣的志向。

3-3-2 價值信念

訪談資料顯示：服務意義是受訪者一致聚焦的重點，由此可知其重要性所在。受訪者【VFG03】對於服務意義的聚焦顯現在服務品質上，顯示其重視專業助人的態度；其次是受訪者【VMG05】從服務個案的層面，看待張老師的角色，認為運用資源回收桶的方式，去無存菁，過濾篩出不要的只留養份以為所用，如次一來才有源源不絕的資源利用，而能持續不斷的服務，並將學以致用的使命致力導正大眾對心理健康需求的觀念。再者，受訪者【VMU01】認為在社會人與人互助的過程裏，透過助人自助的回應得到肯定，相對的互助觀念就會持續循環不已；而【VMU04】則認為參與深入形成循環方式，成為持續服務的正向能量。

『我覺得我自己設定的目標，我會非常想要進到晤談室，窩在電話諮商裡面，提供個案直接的服務，所以我會覺得說我希望說我在提供服務的時候，可以提供很好的服務品質，我自己覺得我有某一個程度把握，我會覺得說這個個案如果跟我談，跟別人談會有不同，就是維持品質，』

【VFG03~072：073】

『它是有差別的，因為我們在做張老師，事實上是人家倒了很多的餿水、廚餘給你，你要怎麼要把廚餘變成資源，減法的思想就是倒給我廚餘沒有關係，我可以把它丟掉，丟掉，剩下有用的東西，對我來講，它是一個精神的一個養份、心靈的養份，做心理輔導的人，可以永無止盡的儲存人家刪除的東西，通通丟到你的資源回收桶嘛』

【VMG05~052：54】

『我自己這樣想，我的使命就是學以致用，我想這使命，就是漸漸地要讓大家就把心理健康變成大家都有這樣的需求，而且有這個需求並不丟人。』

【VMG05~066】

『對啊！所以我現在就是在做，如果我們接受社會很多的幫助，這個社會都知道人與人互助嘛！如果說至少我能夠做的，或許我還能夠做得更多我不清楚，但是至少我願意做的每一個禮拜的持續不斷的這樣做，一個禮拜3.5個小時，幫助社會上有需要的人，就是這樣子。』

【VMU01~078】

『在張老師這個系統來講，我們除了可以聯誼之外，其他社團，也許我們沒有參與的那麼深入，如果我們參加深入的話，也許你就會在這邊相對的就會獲得多一些啦，那也許就會繼續，很願意這樣子，反正，可能就是一直循環循環，那你就參與成就，參與成就，30年大概就這樣子，』

【VMU04~063：064】

綜上所述，受訪者在持續參與服務過程中，逐漸形成自己的服務觀，有內在的，有外顯的，用於助人則為專業，用於自我則是深層成長。

3-3-3 核心價值

從訪談內容得知：助人仍為受訪者重覆出現次數較多者，受訪者【VFG03】與受訪者【VMG05】都表示機構從事助人工作達四十年之久，金字招牌得到社會肯定，助人一事也未因挫折困境而有所動搖，秉持提供服務能持續長久之就非易事；尤其對照現今社會不同的需要，「張老師」持續從事助人工作的好事應該廣為人知，使有需求的得到協助。在「張老師」使命或設立初衷的看法上，受訪者【VMU01】與受訪者【VFG02】認知到機構有其從事服務時的基本定位，但對於使命的文字有無或內容並非影響持續之因。

『助人工作有什麼改變嗎？助人工作，我沒有想過這個呢！可是我覺得就是這十幾二十年來的經驗，是我會覺得一件好的事情（助人），可以一直一直持續做這麼久，就是一件很不簡單的事情，

就是所謂比如說一件你想要助人的那個念頭，可能會遇到困難或遇到怎樣怎樣，但是他可以被持續下來這麼久，我覺得就是一件很不容易的事情，』

【VFG03~063：064】

『如果「張老師」曾經是一塊金字招牌，曾經輝煌，曾經受到社會的肯定，那我們還想有當年的雄心壯志，尤其這個金融海嘯這一來，你知道有多少人心理上都需要我們去幫助他，那這種迫切性，需要性，是有增無減，為什麼TT醫院那麼有名，那就是因為它的名聲，讓人家知道，第一個思考，』

【VMG05~073：075】

『我覺得這個機構應該有他的使命，任何機構存在一定有使命，當然我不是那麼清楚知道說他的使命有多崇高，我不是很清楚，但是我認為他一定有他的使命是希望從事什麼服務，或者是教育啊、推廣啊！他有一定他的使命在，只是對於這個化成文字的部份，我比較沒有去 care 這個部份。』

【VMU01~076】

『我沒有那麼強烈的使命感耶，我會覺得張老師有使命的話，應該是他當初給自己的定位，當初為什麼要成立張老師。我覺得應該有吧！不然當初為什麼這麼辛苦的一直在維持，有啊！之前不是有說張老師是為了要怎麼樣怎麼樣，然後才會成立張老師啊，就是參加到後來已經就是，好！沒關係我們就配合專任他們說的。』

【VFG02~110：121】

綜上資料所述，受訪者在此面向下之看法呈現兩個部份，一是助人為機構長久以來持續服務的核心所在，這同時也顯示受訪者【VFG03】與受訪者【VMG05】對組織的認同度高；其次是受訪者【VMU01】與受訪者【VFG02】認為機構有無使命或定位不確定，但不會影響持續服務，顯示機構對於使命宣達仍有努力空間。

3-3-4 持續參與

根據訪談資料顯示：受訪者【VMU04】認為機構的走向並非持續參與之影響因素，如有明確法制規定非專業人士不得參與才有影響；受訪者【VFG03】表示機構發展走向與從事助人工作持續與否無關聯性，關心的是參與其中的助人自助的循環；而其他情形是受訪者【VMG05】認為機構定位不清楚影響未來走向，連帶造成服務對象的流失，憂慮張老師的未來發展，同時顯示其對機構之認同感及隱含對機構期待。

『目前是沒有直接的關係，張老師的系統，以後兩邊，兩個制度，都還在推的話，我們就還會繼續在張老師的這個機構裡面，因為政府也還沒這樣強制規定，所以這個張老師這個服務的機構，

好像還可以，暫時還是有半專業，這一塊還在走，』

【VMU04~038：040】

『對對對對對！就是說，我覺得他是不是有官方的色彩，今天在這個機構裡面我看我來從事這個志工，就是等於是自己學習的成長部份會比較多嘛！至於他是站在民間或者是站在官方的色彩，並不會影響說我要去參加，我要去持續參與這個志工服務的的那種心情，』

【VFG03~004：005】

『我們張老師還停頓在這個介乎諮商與輔導之間的這樣一個地位，這些人對張老師是沒印象的，那後面的這些人呢，現在的國小或者是幼稚園、學前的這些人，對我們也沒有印象，我們是不是就等於落空了，整個就空了，我們將來會是真的從幼稚園到高中、大學都沒有人知道張老師了，希望他們能夠有一個轉變啦！』

【VMG05~030：034】

3-3-5 深耕在地

從訪談情形得知，受訪者【VMU01】認為青少年族群的流失，同時也造成中心的服務定位有所改變；而受訪者【VMG05】從預防推廣的減少反觀服務對象的改變，老字號的服務停留在中年人昔日年輕時對機構的印象，年輕人對於「張老師」的陌生，連帶影響產生斷層，導致機構個案服務量的下降，預防推廣與輔導服務相輔相成成為轉變的契機。

『我覺得很多人都還不認識張老師，那怎麼去講說我們是就是青少年輔導工作的代名詞？張老師就是等於青少年輔導工作？就是一個引領者？因為我覺得很多人都不知道了！因為我們都是在CY，那我們所接觸到的，特別是青少年這個區間的，我個人覺得好像感覺上不多，當事人 client 就不是不是青少年啊！每天線上接到的個案就很少是青少年，CY的量也不是很多嘛！』

【VMU01~058：064】

『現在你沒有能見度，不知道在哪裡看到張老師，去各個學校看輔導室的公告欄，我沒有看到張老師的DM，人家有別的廣告，有各種各樣的，現在的品牌很多了啦！不是只有一個7-11，以前張老師就像一個7-11，現在有各種各樣的，那品牌很多了，就是讓人家知道，一個是要很亮眼，第二個是出現的呈現的次數要多，張老師要像以前人家一想到要買東西就要到7-11，那現在不是啊，』

【VMG05~028：029】

『現在那些中年人，為什麼會來打電話給我們，那是他年輕的時候，他小的時候的印象嘛！對，他還有印象，他才會再來找這個老字號，現在年輕人不知道啊！現在國中國小這些人不知道，這些人都空的，』

【VMG05~031：034】

昔日青少年輔導的金字招牌與老字號服務，隨著服務族群逐漸改變，機構也

需要重新定位，以有別於性質相近的服務機構，定位清楚對於機構內部成員從事服務工作亦可凝聚共識，形成持續服務的動能，對外服務有所區隔能提升專業形象，增加服務對象在機構上之選擇性。

第五節 本章小結

志工運用習得之專業知能參與服務，除了有助於服務效能外，在過程中所引發之相關面向，亦是志工再延續助人動力的重要關鍵因素，從參加儲訓到實際投入服務，從實務見習模擬到真正上線接案，在專業成長與自我成長中來回重複，助人與成長同時耕耘、收穫；因此，將從參與因素作為訪談內容歸納的重點，並針對訪談所獲得訊息，轉換為志工持續參與助人工作的脈絡，以了解志工從加入服務行列而接觸助人工作，在參與及互動過程之成長與收穫，以及繼續參與作為實踐服務真諦之價值與意義。

一、本著我要助人的動機參與服務

一本初衷就是要助人，利他行為即為受訪者的想法之一，受訪者提到學生時曾接觸過「張老師」、師長提過，知道社會上的評價高，因此促成了日後選擇「張老師」作為參與助人工作的起點至今，或當初參與助人工作會選「張老師」是因為聽過相關訊息，知道「張老師」是一個助人的機構，說明了「張老師」長時間的機構形象亦是吸引受訪者加入動機之一。而服務過程中成員以共同的用語分享彼此的感受，不用擔心回饋給其他人的意見不被接受，彼此真誠相待、有機會表達想法與意見並獲得尊重，在工作中感到快樂。

二、情感濃厚與持續互動是維繫服務因素

從訪談中出現最多次數是情感取向，因此，情感與互動連結繼續助人的因子，受訪者從參與服務過程中，除了利他動機的持續外，也期待在助人工作之餘有著友誼與人際互動。感情的濃淡顯現出持續服務的動能，人際互動連結「張老師」與朋友的橋樑，感情好、值班時間外經常往來，服務的動力從互動中衍生，感到無助時在這裡可以得到支持、紓解；參與服務時額外的收穫，產生邊際效益或可以用在工作、家人、人際關係上，「張老師」也成為自己與社會連結的平台。訪談資料顯示與利己自助亦有相關，聯誼活動帶著全家一起參與，有像家的歸屬感，情感聯結成為互相支持持續參與的動能，而志同道合一起做助人工作成為朋友，所以可以用「行話」彼此分享，也對機構產生向心力。因此持續參與服務逐漸凝聚團體的歸屬感，更認同「張老師」是一個助人機構。

三、持續參與深入在接案與個人成長中互助來回循環

訪談資料顯示：受訪者在參與服務中有不同層次的成長與收穫，專業成長與個人成長之間產生關聯，在利他助人與利己成長相互循環，因為參與深入個人內在有所轉變；不同服務年資的受訪者在服務過程中的親身體驗，於已產生的意義與價值也有所不同。部份志工覺得有轉變是指成長、內在、自己對人的態度跟哲學觀；更資深的志工則引述老子之言，「為道日損」的哲理，認為「道」是自己的價值觀，「損」是減法，拋棄、去除錯誤留精髓變成心靈上養份，達到精神層次的領悟，從事助人工作須把別人刪除的東西轉變成資源留著，其他不要的丟掉、丟掉，做不到的就放下、放下。回饋的心也從有能力、時間接案，享受同一種水準、文化、氣候，助人成為自己生活的一部份，成就感的意義也因深入參與而內化了。

四、來者不拒的傳統聚焦志工參與服務的心

助人仍是此脈落下受訪者聚焦的重點，「張老師」早期以青少年為主的服務取向，只是機構服務的一環，事實上就受訪者觀點，特定族群或年齡都不是服務須區隔之範圍，只要需要幫助都是服務的對象；強調服務的廣度與普遍性，使得「張老師」服務的核心非聚焦於青少年，跳脫當年設定的對象，擴及一般社會大眾，志工持著同樣的助人特質，用來者不拒的傳統精神，給予前來求助者最大的協助。也因為樂於助人的精神，有機會將「張老師」的服務應用於其他地方，不論是同事、朋友、社團、或鄰居都能在有需要時給予協助之持，同時也協助相關機構培訓志工，但身為助人工作者也會遇到挑戰，要面對別人對「張老師」角色的認知投射；因此，助人者適時調整自己服務的心態是服務的動能。總之，志工投入志願服務工作，「助人」是他們共同的志向與持續不斷的動力。

但受訪者從電視公益廣告中看到別的輔導機構仍持續在曝光，對「張老師」顯現憂慮的想法，認為「張老師」金字招牌的光芒逐漸褪色、被邊緣化，這與預防推廣、人力、經費都有相關，將在第八點時併同討論分析。

五、與當事人同在的精神串起專業服務

專業與品質的落實，透過許多不同面向的在職訓練提升專業，舉凡輔導相關知能，週邊相關知識都不拘泥，服務需要那些能力與知識，志工就加以精進學習。因此，服務在「同理心」、「以當事人為中心」輔導態度的穿引下，受訪者整合專業能力，在互動中用與當事人同在的精神，提供專業協助其解決困擾，並在專業

倫理的支持下，用自我要求的態度維繫服務品質，用以提升專業形象。換言之，助人工作的態度是志工參與服務時對自我的要求，而專業倫理的呈現就是串起整個服務品質的準繩，「保障當事人的權益」即為把關之一，與當事人有關的倫理規範包括忠誠權（保密原則）、知後同意權、受益權等，在這樣環環相扣的過程中，服務品質提升在接案中如實顯現。

綜上所述，志工接案時呈現出的是專業的服務水準，從訪談中得知「張老師」在專業上的表現至今仍然維持不變的品質，但對於專業形象的行銷有待整合，或能拾回「老字號」的招牌，但「張老師」能堅持服務高品質，就是組織轉型時關鍵優勢。

六、專業訓練的落實在互動中逐漸累積

訪談中提到從事服務工作時幾個重要概念，專業知能提升與經驗的累積，是接案時及與同儕分享時的互動中產生；在受訪者參與過程裡，機構運用儲訓、在職訓、實務討論等方式，讓新張從熟悉技巧，經由接案到逐漸融會貫通內化，換言之，從訓練制度持續的進行中得到回饋與反思，同時在彼此經驗傳承的互動時，產生意義獲得成長逐漸累積、循環不已，形成屬於自己的諮商風格，亦即助人的工作態度，進而昇華為服務的精神。

督導制度是機構服務品質提升的方式之一，義張遇到當事人問題不能解決、或接案遇到瓶頸時，透過個督、團督與督導討論想法、意見，溝通接案過程裡面需注意之要點；因此，督導是提供在專業上的協助，讓義張在接案時不致於產生盲點或陷入困境，尤其是對新進義張而言，督導扮演的角色更顯重要，運用支持性的談話與義張討論，有助新張慢慢從上線生澀到成熟接案；保持嚴謹的專業態度，成為服務時重要的學習歷程，也提供志工在服務時的省思與參考。

七、從發展的軌跡中逸出機構持續助人的歷程

「張老師」自成立以來，對專業上的要求從未停歇，從訪談中即可得知早期進行助人工作，雖是志願服務工作也不例外，先訓練後才能參與服務是每位義張必經的過程，本研究指涉之兩個地區，在成立初期均為函件輔導縣市，以信件回覆及入校推廣為主要服務項目，直至1996年「張老師」全面提升為電話服務縣市，才正式將輔導服務內容增加為函件、電話與面對面晤談。

始終就是助人機構是受訪者對「張老師」認知，機構的服務在社會變遷與服

務實務所需下，發展出不同的服務方式，但本質都是「助人」；受訪者因為親身參與九二一地震後服務，故有過與其他機構一起共事的經驗；但輔導除了被動接案外，也期待主動與臨近社團結合服務網絡，或是將「張老師」文化帶至其他相關機構運用。

八、服務的轉換與更新從持續不斷的專業進修中拓展

訪談中提到參加工作坊、專業訓練等，提升自我效能對助人工作、自己都有成長。受訪者努力在專業上不斷的進修，而擔任督導需要充實更多輔導理論與專業，方能協助其他義張在專業上的成長，也成為另一個激發進修的動能。

輔導服務與預防推廣工作是「張老師」一直以來就有的模式，這兩者是相輔相成的，受訪者提到只守著電話會逐漸被淘汰；家庭主婦、在職人士才是現在服務對象的大多數，受訪者分析指出，認為是因為這些人在年輕時對「張老師」有印象、有概念，才會打電話找老字號的尋求服務，但因為預防推廣萎縮，沒廣告、入校推廣減少，能見度、曝光率低都是原因，所以產生消退期；青少年、服務對象對於「張老師」陌生不認識，逐漸產生斷層相對影響服務量，早期「張老師」心理輔導的金字招牌因為大量的出現在各種媒體上，因此顯得響亮有名氣，故預防推廣需要長期經營對外爭取曝光的機會，如同買東西就想到 7-11。

根據「張老師」歷年統計資料顯示：從 1969 年開辦後的前幾年，以 1969 年 12 月至 1974 年 7 月為例，求助年齡以 17 歲至 21 歲居多，佔 52.22%，13 歲至 16 歲則佔 12.93%（中國青年服務社，1974：14-17）；1989 年統計 1988 年 10 月至 1989 年 9 月個案年齡時，求助年齡以 19 歲至 24 歲佔 21.06% 為最多，其次為 16 歲至 18 歲，佔 18.55%，13 歲至 15 歲則為 7.21%（中國青年反共救國團，1989：17-29），2009 年年報統計數據顯示：31 歲至 40 歲求助比例佔前一年度的 18.89%，其次為 23 歲至 30 歲佔 16.29%，且從 2005 年之後的統計都顯示 18 歲以下的求助比例已經低於 6%（「張老師」基金會，2006：11；2007：23；2008：23-24；2009：24）。

專業證照為時勢所趨，執照有無與否，非是受訪者繼續留任的考量，1980 服務專線的半專業輔導性質，與有證照收費的專業服務，雙軌並行的服務區隔品質上差異。另一個時代進步所需而有的是科技的創新，網路諮商與話務系統的啓用，讓受訪者勇於接受挑戰。充實相關技能運用於服務工作。

九、助人始終來自於對人的關懷

「張老師」四十年來持續助人的理念，延續了機構服務的一貫目標，受訪者初心想助人的動機在這個目標的堅持下同樣延伸，同時也肯定「張老師」提供助人的服務持續四十年之久，是件既好又不易之事。因此，繼續在參與的行列中發揮助人的精神，將互助的概念傳遞給其他人，同時自己也因參與其中領受到助人自助的價值與意義，如果社會上每個人都有如此的感受，助人一事就會成為樂意同行之事。但受訪者認為心理師證照制度施行後，「張老師」面臨改造或調整，這是機構應該要有的轉變。雖說機構的目標與方向會隨著服務面向有所不同，也隨之不斷提升服務內涵，但依然是以助人為目標，最終關懷的還是人。

第六節 本章反思後記

自我實現－夢想與理想的實踐

「我也有一些轉變，從那裡去清楚自己的起心動念在那裡？，透過這個過程當中去統整出來的東西會發展不同。」

初衷與持續參與逐漸發酵成能量，慢慢兒的有機會學習體會生命的本質，用一點時間看看自己做了什麼？與自己對話、然後學著善待自己...。而能為自己喜歡的事情努力、作決定，正是人生中最快樂的事，也是一件幸福的事，其實是生命中追求自我實現很重要的部份，自己內心深層的力量就不斷的湧現...。

利他助人－生命的相遇

「我願意每個禮拜花 3.5 個小時，對這個社-會-上有需要的人做一點貢獻啊！他算很微小的，但是至少我覺得，我覺得我可以用這個方式回饋給社會。」

當初參加的初衷，跟現在其實是一模一樣沒有任何改變，大抵志工為何加入助人的服務行列，回饋利他就是本意了，用著所學的尊重、真誠、接納、傾聽等同理心的態度一如往常陪伴當事人度過一段，陪伴過程就是彼此在生命中的相遇。

利己自助－心和態度決定一切

「對對對！因為剛開始你並不會覺得可能幫到自己，你去幫忙之後，發現其實你是在幫自己很大的部份，會耶！我會覺得助人的這個工作，好像我這一輩子都會做耶！」

助人工作最迷人的地方，在於「送禮自用兩相宜」，助人自助，在過程中自我成長與助人同步前進，對志工來說服務也開始成為生活的一部份，成為一種生活的態度；對人以同理，也不把自己的價值觀加諸在他人身上，或用自身的參考架構套在別人身上，學著先愛自己行有餘力才愛別人，作自己生命的導演與作者。

使命與參與實務—回饋與成長同步收錄

「當張老師不能只會同理心，或心理輔導的基本技巧，週邊有很多知識也懂處理起來很快，它有一個正向的影響，不至於沒有頭緒。」

「我一直覺得沒有誰比誰厲害，過程當中你可以去分享、體驗，就是一個很好的成長，出來的人成長、聽到的人也受益，是一個很重要的循環過程。」

使命感與熱誠是驅使志工參加與否的動機來源，透過實際參與服務，在訓練與實務工作中習得助人專業知能，每週固定而定時的參與，在助人過程中逐漸累積專業知識與成長，累積情感、累積對機構的認同，累積對生命的感動與改變對生命的機制，與在其中逐漸轉化的價值與信念…。

共識凝聚—「道」在其中滋長

「有些話別人聽不懂，在我們團體裡面，很簡單呢，一講人家都懂，ㄟ，很快樂的一件事情。」

每周固定時間的持續參與，志工開始體認到所從事的服務工作是有所獲得的，不管是成就感、成長，或在其中尋得團體歸屬感與情感支持，這些都是持續參與的動力來源，同時藉由不間斷的服務產生良性循環，逐漸使用機構共同的用語、共同的符號，共同的感受與回憶、共同的笑點…。認同機構所作的服務內容，因此願意選擇和擁有共同理念、使命感與態度的人，為共同的「道」一起打拚！

內化與轉變—覓得契機跨越生命鴻溝

「自己一些比較不一樣的情緒就會很好奇，為什麼會這樣，會想要知道說那為什麼會抗拒…」

「每一個年紀會有不同的功課…」

對志工來講在助人中獲得成長，其實隨著參與服務時間的增長，會有不同層次或說其實有一些成長，當下最直覺的思考，跟最真誠的想法，往往是左右他們由「助人」看到「自助」的關鍵點。

初衷及持續參與在服務過程中交互作用，就會對人產生信念上的轉變，或認為助人工作是一種愉悅的事情，一種新的價值系統由內而生。

價值追尋－看待生命的角度

「你自己的一些經歷，在看待事情的時候，就會有不同的一些角度…」

「張老師訓練之後的一些理論，用後現代來講的話，就是那種哲學的哲學的思想的方式會影響到…」

「這個歲月就是像老子講的，做學問是累積是加法。可是在修養自己的這種心靈上領悟，那是減法。精神上的修為，是去除掉你某一些錯誤的想法，然後剩下的精髓，所以它叫減法。他說：為學日益，為道日損。」

持續參與服務的助人工作者，從知識性的獲取到近似心靈上、精神上的層次，看待生命已有不同的角度，高峰經驗的領悟與感受，逐漸產生不同以往的靈性需求，昇華為哲學上的寬度與高度，追尋屬於「道」的實現與實踐…。

初衷－我有一個夢，尋得春秋誰與共

每個人心底都有一個助人的因子與對人的興趣，傳統的助人行為常以行善為出發點，但廣義的說，從事公益工作或志願服務，有時不能單憑一己之力或熱誠即可為之；身處轉動中的社會，「合作助人」的概念，因著非營利事業組織的功能與角色，或能表現出前所未有的強大力量，第三部門是人與其他資源結合所展現的服務型態，也成全個人回饋社會、想為社會做事的志向，起初參與的期待、初衷，就是夢想實踐的開始……。

新起點的出發－「道」在其中

和光同塵，沒有沒有，也沒有沒有…

第五章 結論與建議

志工從報名參加儲備訓練開始從此踏上助人的工作行列，儲訓長達八至十個月、二百多個小時的訓練，每個階段均須筆試、口試、書面作業等評選及淘汰，歷經一階、二階、三階始邀請加入值班服務工作，這個漫長而嚴謹的職前訓練過程只有自己親身經歷方知箇中艱辛或苦楚；但近四十年間卻能陸續吸引超過二萬次以上的人投入服務工作，其間一直參與的成員，即本研究訪談邀請的對象，持續不間斷的每週固定時間值班，因涉及專業倫理，故又是另一個不能為外人道的過程，或許參與的初衷動機或因素不一，但持續參與對於助人工作的目的有三：一是志工參與對機構本身的立基與發展，二是志工透過持續、深入的參與服務時得到的收穫，逐漸在己身發酵、沉澱、內化，之後再回應於服務之中，最後，在助人、自助、助人的循環過程中，志工實踐了服務助人，也完成對自我生命價值的實踐與意義追尋。

本研究主要探討內容是志工持續參與非營利事業組織之實踐過程，因此，為深入了解之故，選定的研究對象為嘉義、新竹地區在「張老師」基金會內持續參與服務之 10 年以上志工，透過深度訪談與參與式觀察，如實紀錄及書寫志工在服務過程中的樣貌與轉變，綜合先前之文獻探討、研究方法架構建立，以及訪談資料分析後，針對嘉義、新竹地區志工持續參與之議題，將歸納出之結論、建議、與後續建議分述如下二節。

第一節 結論

壹、志工參與「助人」服務工作，是一個互助的循環過程

一、機構形象與工作氛圍吸引志工參與助人服務

機構如果要維持一個基本的運作跟發展，人在其中的參與重要性可見一般，在不同時期與「張老師」相遇，不論何時何地，助人因子已然滋長；學生時代、出社會工作、師長引領，參與救國團間接接觸加入、有興趣，顯現參與服務的動機因人而異，但都是為「助人」而來；被機構形象所吸引、認同組織的工作，在「張老師」不用擔心自己說的話別人聽不懂，不用擔心回饋給其他人的意見不被接受，彼此真誠相待、有機會表達想法與意見並獲得尊重，在工作中感到快樂。從笑談中享受在「張老師」才有的氛圍與默契，助人工作原就是件值得一起參與之事如同擁有使命感尋得共同的信念一樣。

二、情感聯結與共識凝聚為持續服務的動力來源

本次研究所涉及之中心，為地區型小中心人數少，不同於都會型大中心人數眾多；情感互動是小中心增強服務持續的無形支持，故情感建立與互動連結，成為志工參與持續服務的一個重要增強力量，「張老師」在服務中連結情感與助人，連結自己與家庭，連結自己與社會，無形中，持續參與服務動力也在情感互動中跟著串聯，成為支持的力量，因此服務的動力從互動中衍生出情感，連結成為參與持續服務的增強，志同道合與向心力逐漸凝聚團體共識為持續參與服務的動力來源，助人變成自己生活的一部份；開始自己與生命的相遇。

三、利他動機與自我實現內化為個人生命力量展現

個人自我價值系統整合在助人過程中，感覺到自己的「價值」與存在的意義；個人有力量的生命於是在助人中展現，生命也在服務中再度與自己相遇，合而為一。如此深入參與產生一個良性循環，因為參加「張老師」，助人的意義與價值逐漸內化，在丟掉與放下中領悟到自我實現的生命力量。

貳、以專業助人是志工參與服務工作之重要依歸

一、「助人」為志工參與服務的核心

「助人」聚焦服務的核心，是大家共同的志向與持續的動力，志工志同道合因「助人」樂聚於此、也應用於生活與工作；用「同理心」、同在的態度，尊重當事人、保障其權益，發揮助人工作的態度於服務。成立之初，「使命」不是機構重點工作，亦未內外明確宣示，起初只確定以青少年為主要的服務對象，轉型為「張老師」基金會後，隨著服務需求多元化，服務對象與內容不斷擴增，不論「張老師」使命在文字上之有無或如何更迭，服務的核心始終都是「助人」，使命形同立之！成員參與、投入服務都是以此為志，進而凝聚成員共識、對機構產生認同願意持續投入服務行列。「助人」形塑為共同的使命，建立核心價值而成為立基的根本，具有導引組織發展的作用，使命建立的重要性彰顯於此。

二、專業與品質是組織轉型時的優勢

服務要專業，專業制度的落實很重要，「張老師」從不同的活動或訓練中，累積經驗與培養專業知能，專業制度與服務品質習習相關，不論是訓練制度、督導制度或是專業倫理，都是機構在從事服務工作時最重要的專業指標。督導制度對提升機構的服務品質很重要，督導是提供義張在專業上的協助，而經驗傳承是彼此更加成長與穩定接案的方式，同時也是機構運用其他「張老師」累積的實務經驗之參考，為服務中重要的學習歷程，提供志工在服務時的省思與參考。因為專業制度與彼此「在做中學」的經驗傳承，機構方能持續在專業上維持水準與服務品質，也奠定機構的專業形象與對外的責信。

三、專業制度的落實呈現助人服務的內涵

完備的訓練制度、督導制度提升了機構的服務品質，加以經驗傳承串起「張老師」服務的內涵，使志工能因應不同地區之需求與需要參與服務工作及進行訓練。在彼此的經驗分享與回饋中，傳承了「在做中學」的學習歷程，專業制度的落實是責信的建立，專業形象由此而生。堅持專業不打折、服務不打折，提升專業與嚴守專業倫理，用專業維持始終不變的服務品質，俱是如實呈現的依據。整合運用「老字號」專業形象的招牌，成為組織轉型的優勢與利器。

參、志工在持續參與中，實踐「助人」的使命與價值

一、走過歷史任務轉化成開展未來發展的利基

1969年「張老師」設立於臺北市中國青年服務社，早期在各地的運作情形略有不同，從電話、晤談、函件輔導到心理預防推廣都是服務範圍，成立初期服務據點根據地區性需求也非都有電話輔導專線，部份縣市以函件輔導為主，本研究所指涉之嘉義、新竹地區即是「張老師」信箱縣市，成立時是運用學校輔導老師負責值班行政工作沒有督導，直到1996年全省統一開通「6180」樂意幫您專線擴大輔導服務，同年才一起提升為電話線市。

二、拓展服務範圍、接續專業用以展開組織多元服務

「張老師」從政府撥付預算進行助人工作的年代，逐漸邁向成為基金會獨立運作後的「張老師」，須籌措經費經營的運作型態，將在發展過程中對服務工作紮實的耕耘，發展出屬於有「張老師」特色的輔導工作方式，植基於校園與大眾心中，因著參與成員的推引，「張老師」的精神、文化與內涵隨著開枝散葉至相關機構。走過歷史，未來發展的利基在原來青少年輔導的歷史任務中轉化為主動。

三、永續發展植基於服務創新與組織使命

「張老師」的傳統是不斷提升服務內涵，組織從擴大服務出發，將專業老字號的服務範圍拓展，運用專業證照與科技創新接續助人服務工作，傳統與服務創新並存。而使命賦予「張老師」存在的價值與意義，在互助的過程，將永續發展植基於組織使命，同時履實志工在持續參與中實踐使命。

肆、志工持續參與模式的建立

志工如何在服務過程中實踐使命與價值產生循環，依照本研究歸納之結果與結論建構出模式如下頁所示：

志工參與服務初衷都為助人而來，經過專業訓練參與服務洗禮後，在持續參與過程因自我獲致成長，助人的觀點揉合了原本單純的服務動機與情感互動，逐漸內化為自己生命的一部份，又將之內化後的力量再發揮出來用於助人，在認同機構所從事的工作中，升華與機構同步成長成為生命共同體，助人與生命力量在持續服務中互相循環不已，堅持共同的信念視助人為最初與最終的核心價值，實踐使命與自我追尋。

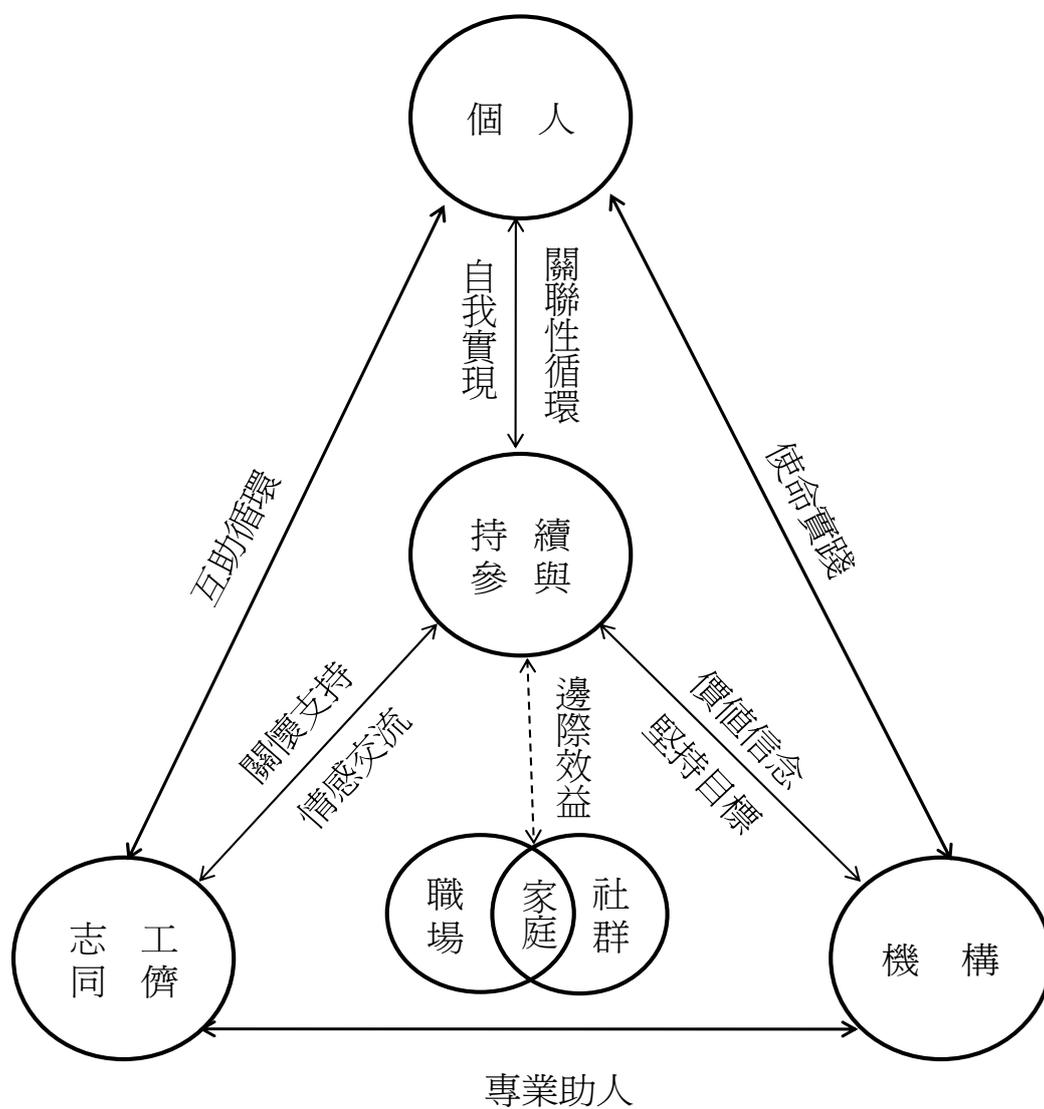


圖 5-1 使命與實踐循環模式示意圖

(資料來源：本研究繪製)

第二節 建議

壹、志工：將個人生涯與志願服務融為一體

助人是志工最初的動機也是最終的追尋，持續參與跟機構發展對志工參與服務起初沒有太大的關聯，只想單純的做助人工作提供直接服務維持品質，但持續參與助人服務工作後，志工開始有轉變，因為過程中自己不知不覺被牽引看到自己內在的不同，於是產生循環認同機構的使命繼續參與，在「張老師」裡面，找到自己可以扮演的角色，逐漸認知到去值班已然成為生活中不可或缺的一部份；因此，志工應考慮將參與服務的動能與機構服務結合，與之同步成長產生共同信念與價值，讓志願服務自然的與個人生涯融為一體，更進一步轉化為生命價值的呈顯。

貳、機構：突顯本身獨有的競爭優勢順勢而為

一、使命之宣達

使命的落實就是理想的行動實踐，服務的志工不清楚、不了解，甚或不知道組織使命，機構本身就有責任應將使命在公開場合宣示，於訓練中、平時服務過程中持續宣達使命的重要性，與機構的服務宗旨、服務目標之相關性，讓參與成員不致因不明組織存在的目的間接產生流動性，同時，將組織的使命與價值拉回實際需求經營前提下應有的高度，而非暫置一旁，責信度危機就不易產生，更易達成組織的使命。志工在良性的循環中易持續留任。

二、預防推廣工作之加強

「張老師」早期服務的對象是以青少年為主，經過時代需求的洗鍊後，服務範疇已從青少年推廣至一般社會大眾，不管歷史或新生，雖各有不同的需求，不同的服務對象或族群，但是做的事情始終如一；都是「助人」，而「使命」與「人」是非營利事業組織最重要的兩項無形資產，與經費都是機構轉型為基金會獨立運作後，經營上最重要的推手與利器，前述說明過經費短缺與專職人力不足，資源連結無法有效建立影響預防推廣，久而久之產生斷層相對影響輔導服務量，服務對象之消長與機構發展環環相扣，這也變成一個「張老師」發展上可戮力之處。

預防推廣要強、機構能見度要高，國、高中生、服務對象要認得「張老師」，經費、人力須充足，預防推廣才有揮灑空間。

三、專業之提升

機構在增進輔導知能的專業訓練上仍保有優良傳統，由訪談資料分析所得，在職訓練舉辦之內容、次數及地點遠近、志工本身行動力不夠等，或成爲參與之阻力，因此，要能有效提升專業能力，機構在職訓練之舉辦應朝多樣化、增加次數、可參加人數，結合臨近地區中心，或與相關機構採策略聯盟方式辦理，都是有效提升助人工作專業能力的方式。

四、對助人工作的省思

協助當事人找到解決自己問題的方法是志工服務時最期待的結果，「樂於助人」固爲美談，但服務定位不明造成工作定位也會產生混淆；機構是社會大眾認可輔導專業的老字號、老招牌，或許也因爲如此，需要有人傾聽自己時，「1980」就是心中浮現的號碼...。但因爲現在服務不同社群的「老師」太多，或求助者難以區分機構服務的內容爲何？服務聚焦的重點在那？所以服務定位重塑是值得省思再著力之處。

五、持續辦理成員聯誼活動

適時或定期舉辦聯誼，除了增進志工彼此互動機會，亦可藉由活動聯繫情感與向心力，對服務工作產生無形的支持力量。

參、社會大眾：心理健康大家都需要

一、你也可以是「張老師」

『如果我們接受社會很多的幫助，這個社會都知道人與人互助嘛！我能夠做的，我願意做的，每一個禮拜持續不斷的做，』

『當你以爲在幫別人其實力量會回到自己身上，每個人如果都有這樣的體驗或感受，這個社會會變成都願意去幫助別人，那是很正面的！』

如受訪者所言，社會是一個互助的過程，如果發現自己身旁的人在生活上、心理上有困惑，能夠陪他（她）說說話、聊一聊，或許事情就會出現轉機，這些都不需要專業人士就能做到，即使自己仍覺有難度，也可以邀請其透過專業機構尋求協助，至少不致於在原地打轉而心生苦惱。所以，大家都是自己的「張老師」，也是親友的「張老師」。再者，願意進一步參與助人工作，也歡迎加入「張老師」

的服務行列，以更專業的方式獲致成長與助人。

二、需要，大聲說！

『我的使命就是學以致用。我想這使命，就是漸漸地要讓大家就把心理健康的一個需求，變成大家都有這樣的需求，而且有這個需求並不丟人。』

一般人對於輔導或諮商的概念或仍以負向看法居多，生活中出現困擾，或是認為自己有問題，或是因為社會身份地位角色等問題，也不敢告訴別人，悶在心裡許久不願對別人訴說，因此，當自己有心理上的需要時，請找人說出來，如同受訪者所言，每個人都會有心理健康需求，毋須難以啓齒，也成為一個正向的觀念。

肆、後續研究建議

一、研究對象的再擴大

在「張老師」相關研究中，志工常為主要研究對象且多以量化取向為主，甚少同時將職工、志工視為組織成員進行研究，在未來相關研究上，如能將研究對象擴及為職工與志工，亦即指全體成員，將涵蓋對象增加為不同服務年資之參與者，用以探討不同參加年資服務者之樣貌，或能全面性了解參與者之脈絡，及相關議題對組織之影響與發展。

二、研究時間延長與空間的再深入

研究有時程限制，是學位論文有形的壓力，大抵研究都有時間性，但研究本身無窮盡，本研究時間軸定在 1987 年成為基金會之後的年代，空間軸則以嘉義、新竹地區為主軸，但機構本身成立已邁入四十年，因此未來相關研究所探討的範疇與時間可拉長拉寬擴及整個基金會，能探究的現象與狀況會更為豐實。

三、其他研究法的再運用

本研究以質性訪談分析作為主要研究方法，以嘉義、新竹中心為研究範圍，能探及之層面及代表性或許有限，但本研究主要是以個案深入研究的方式，對資深志工進行深度訪談，以訪談所得資料進行質性分析；且對機構成員進行普樣調查所需時間非是本研究所能觸及的，這些深度訪談後所獲得的豐厚資料與結果，可以提供後續研究輔以其他研究法，或普遍運用訪談方式，將訪談資料併同量化研究，以問卷調查的方式，先對所有義張或機構全體成員進行普遍性調查，再與質性訪談做交叉分析，應會有更多的研究發現。其次，如以單一個案研究，同質

性組織、異質性組織做比較研究，進行全面性的了解，將可以更加深入探討相關議題，進而歸納出相同、不同類型的組織使命與價值之實踐過程。

四、相關議題的再延伸

臺灣非營利事業組織晚近之興起，與多元社會的進步脈動、解嚴後公民社會之產生關係密切。但臺灣研究非營利相關論述與文獻，常援引西方相關理論作為主要架構或依據，國情或有待考量之處。「張老師」作為臺灣在地實踐、著有績效之非營利事業組織，自有一套發展模式，研究者曾在研究構思階段嘗試用古之經典名著—「老子」作為研究主架構，後因研究者對於老子之學了解有限，尚無法領略如何應用於論文主體而暫告中止，卻意外因本研究訪談所得，有機會初次印證經典古籍老子「道」中實具可資運用之非營利論述，重燃將老子之說作為分析臺灣或華人社會非營利事業組織發展之脈絡，作為析解探究老子之「道」於非營利治理之現代意涵；以老子論述非營利治理之方，如何行自然之法、處無為之為的治理之道，將在地化建構而成的經驗，引東方之水，注入非營利之川，為非營利事業組織之治理蘊東方文化之本，或能開啓華人社會或臺灣志願服務工作典範之參考。

伍、研究限制

一、研究參與者的代表性

陳向明（2002：138）認為所謂「典型的」、「有代表性的」這類用詞仍舊依循著量化研究的思維，即是以樣本推論到總體的方式來討論研究結果。易言之，按照研究目的抽取方式，能夠為研究問題中提供最大資訊者的研究對象

（Patton,1990：169。轉引|陳向明，2002：138）。如果從傳統抽樣概念思考之，將無法跳脫「代表性」的疑慮，因為，「代表性」象徵一個權威，一個舉足輕重的位階，「張老師」基金會直接服務據點除外島外，涵蓋台灣大部份地區，本研究聚焦的是志工在參與服務過程中對於使命的實踐，及在其中交織而成的意義與價值，研究重點放在研究主題欲建構之論證假設上，每一個參與其中的志工都是同樣為助人工作付出，因此對於本研究而言，每一個志工都具有同等重要性，而且抽樣是建立於立意取樣之上，亦可提高研究結果的可信度（陳向明，2002：147-148）。

二、研究對象限制

本研究對象鎖定在「張老師」服務參與 10 年以上的義務「張老師」，在研究對象選取上已有限制，礙於研究成本的考量，相對的也無法對全體「張老師」進行整合性的研究。另本研究主題中有關個人參與因素之探討，將會涉及個人情感或認知問題，因尊重受訪者之決定是否回應或回應之開放程度，故可能在資料蒐集上產生若干困境，但分析時研究者已運用文獻資料、參與觀察、其他佐證資料做進一步的檢核，盡可能將資料呈現有效性與真實性。

三、時間限制

志工的持續參與對於機構發展的重要性，是需要長時間的觀察研究，方能有更完整的資料呈現，由於本研究有時間上的限制，對於需要長期觀察研究的議題或無法得到完善的研究結果，但研究者秉持研究精神，多方面的搜集資料、參與觀察，將所得資料逐一分析，力求客觀呈現研究結果。

參考文獻

中文部份：

王文科（2001）。教育研究法。臺北，五南。

王海山主編/王續琨等撰稿（2003）。科學方法百科辭典。臺北，恩楷。

王信東（2006）。諮商輔導機構服務品質之研究－以台中地區「張老師」為例。

彰化師範大學工業教育與技術學系未出版論文，彰化：彰化師範大學。

王振軒（2006）。非政府組織的危機管理。逢甲人文社會學報。第 13 期，頁 311-338。

中國青年反共救國團（1955）。總統對中國青年反共救國團成立訓詞。臺北：救國團。

中國青年服務社（1974）。「張老師」的第五年。臺北：中國青年服務社。

中國青年反共救國團（1970）。青少年問題研究。臺北：救國團。

中國青年反共救國團（1973）。六十二年暑期青年自強活動－青少年輔導工作研討會研究手冊。臺北：救國團。

中國青年反共救國團（1985）。「張老師」專業形象調查。臺北：救國團。

中國青年反共救國團（1989）。張老師的第 20 年。臺北：救國團。

中國青年反共救國團（1990）。慶祝「張老師」成立二十週年專輯。臺北：救國團。

中國青年反共救國團（1992）。飛躍青春四十年－中國青年反共救國團成立四十週年特刊。臺北：救國團。

司徒達賢校訂。吳思華、林至洪、湯明哲、羅理平合譯（1978）。組織理論與管理。臺北：長橋。

司徒達賢（1999）。非營利組織的經營管理。臺北：天下。

史帝夫·麥克理(Steve McCurley); 瑞克·林區(Rich Lynch)原著，李淑珺譯(2000)。志工實務手冊。臺北：張老師文化。

朱秉欣（1978）。青少年輔導體制的新構想。社會變遷中的青少年問題研討會論文專輯。臺北：中央研究院民族學研究所。

余佩珊（1994）。非營利機構的經營之道。臺北：遠流。

- 官有垣（2003）。導言。載於蕭新煌（主編）臺灣的基金會在社會變遷下之發展（2）。臺北：洪建全。
- 吳武典（1982）。「張老師」輔導工作的基本策略。載於宗亮東（等著），帶給您快樂的人生（39-53）。臺北：幼獅。
- 宗亮東（1982）。「張老師」輔導工作的演進。載於宗亮東（等著），帶給您快樂的人生（2-5）。臺北：幼獅。
- 胡幼慧主編（1996）質性研究：理論、方法及本土女性研究實例。臺北，巨流。
- 孫永文（1999）。非營利組織的使命落實研究—以基金會為例。東海大學管理研究所未出版碩士論文，臺中：東海大學。
- 黃乙軒（2005）。張老師基金會台北分事務所志工管理之研究：生涯管理的觀點。國立台北大學公共行政暨政策學系未出版碩士論文，臺北：台北大學。
- 黃瑞琴（1997）。質的教育研究方法。臺北，心理。
- 梅可望（1969）。青年特殊問題對策之檢討。第一屆全國青年輔導工作研討會專輯。臺北：中國青年反共救國團、行政院青年輔導委員會。
- 救國團諮商輔導處（1999）。救國團「張老師」三十週年慶成果特刊。臺北：救國團。
- 救國團諮商輔導處（2001）。救國團「張老師」三十二週年年報。臺北：救國團。
- 陳向明（2002）社會科學質的研究。臺北，五南。
- 陳金貴（1994）。美國非營利組織的人力資源管理。臺北：瑞興。
- 陳金貴（2003）。2002 非營力組織培力指南。臺北：行政院青年輔導委員會。
- 陳武雄（1998）。志願服務理念與實務。臺北：中華民國志願服務協會。
- 陳武雄（2004）。志願服務理念與實務。臺北：揚智。
- 陳滿樺、王慧君（1982）。「張老師」輔導工作的實務運作。載於宗亮東（等著），帶給您快樂的人生（70-79）。臺北：幼獅。
- 陳鼓應（1970）。老子今註今譯及評介。臺北：臺灣商務印書館。
- 郭瓊灑、李素芬（2008）。接受輔導當事人之輔導助益性研究—以「張老師」基金會為例。臺北：「張老師」基金會。
- 「張老師」基金會（2006）。張老師 2005 年年報。臺北：「張老師」基金會。
- 「張老師」基金會（2007）。「張老師」基金會 2006 年年報。臺北：「張老師」基金會。

「張老師」基金會（2008）。「張老師」基金會 2007 年年報。臺北：「張老師」基金會。

「張老師」基金會（2009）。財團法人「張老師」基金會 2008 年報。臺北：「張老師」基金會。

張亞楠（2005）。非營利組織社會資本之研究－以「張老師」基金會台北分事務所為例。臺北大學公共行政暨政策學系未出版碩士論文，臺北：臺北大學。

張素惠（2005）。義務張老師自我效能與專業認同之研究。國立暨南大學輔導與諮商研究所未出版碩士論文，南投：暨南大學。

張春興（1989）。心理學。臺北：東華。

張德聰（1995）。我國「諮商、輔導人員專業形象」之調查研究。臺北：張老師文化。

張德聰、黃正旭（2001）。「張老師」網路諮商求助者之特性分析與未來展望。輔導季刊。第 37 卷，第 4 期，頁 28-31。

曾華源、曾騰光（2003）。志願服務概論。臺北：揚智。

馮燕（2000）。導論：非營利組織之定義、功能與發展。蕭新煌（主編）。非營利部門：組織與運作（37-38）。臺北市：巨流。

賈馥茗（1997）。人格心理學概要。臺北：三民。

馮懷德（2001）。非營利組織志願工作者離職相關因素之探討研究。中國文化大學兒童福利研究所未出版碩士論文，臺北：文化大學。

劉安屯、余德慧（1978）。「張老師」輔導工作的檢討與改進。社會變遷中的青少年問題研討會論文專輯。臺北：中央研究院民族學研究所。

劉安屯（1982）。「張老師」輔導工作的服務觀。載於宗亮東（等著），帶給您快樂的人生（19-20）。臺北：幼獅。

劉安屯、張德聰（1990）。救國團「張老師」二十年來的回顧與展望。臺北：救國團。

潘淑滿（2003）。質性研究：理論與應用。臺北，心理。

鄭心雄（1978）。改進輔導督導制度的新構想。社會變遷中的青少年問題研討會論文專輯。臺北：中央研究院民族學研究所。

蕭新煌（2003）。基金會在台灣的發展歷史、現況與未來展望。載於蕭新煌（主編），臺灣的基金會在社會變遷下之發展（15-17）。臺北：洪建全。

鍾瑜平（2002）。從人力資源管理的角度看博物館義工制度。博物館學季刊。第16卷，第2期，頁89-95。

英文部份：

Gelatt, J.P. (1992). *Managing Nonprofit Organizations in 21st Century*. Phoenix, Arizona: The Oryx Press.

Ross A. Webber (1975). *Management: Basic Elements of Managing Organizations*

網路資料：

內政部統計處（2002）。國民參與志願服務情形及看法調查結果摘要分析。

內政部統計處，<http://www1.sat.gov.tw/ct.asp?xItem=3386&ctNode=3289>，線上檢索日期：2009.04.23。

行政院主計處（2003）。國情統計通報，國民生活指標社會參與領域概況。

行政院主計處，<http://www.dgbas.gov.tw/public/Attachment/412318593771.doc>，線上檢索日期：2009.06.15。

行政院主計處（1999）。88年度社會發展趨勢調查【社會參與】。

中華民國統計資訊網，<http://www1.stat.gov.tw/ct.asp?xItem=3386&ctNode=3289>線上檢索日期：2009.04.23。

中國青年救國團（2009）。認識救國團。

中國青年救國團全球資訊網，http://www.cyc.org.tw/ind_k2.html，線上檢索日期：2009.02.15。

中國青年救國團（2009）。組織沿革。

中國青年救國團全球資訊網，http://www.cyc.org.tw/ind_k5.html，線上檢索日期：2009.02.15

林睿康（2009.01.29）。NCC介入協調，手機打公益電話年後大降價。東森網路新聞。線上檢索日期：2009.01.29。

<http://www.nownews.com/2009/01/29/11490-2399720.htm>)

「張老師」全球資訊網（2009）。關於張老師。

「張老師」線上捐款網站，<http://epay.1980.org.tw/>。線上檢索日期：2009/02/15。

「張老師」全球資訊網（2009）。關於張老師，各中心簡介。

「張老師」全球資訊網，<http://www.1980.org.tw/>。線上檢索日期：2009.05.11。
財團法人「張老師」基金會台北分事務所（2009）。義務張老師儲備訓練，課程介紹。
臺北分事務所儲訓網站，<http://tptraining.1980.org.tw/>。線上檢索日期：2009.04.21。

附錄

附錄一 志工訪談譯碼總表

本表說明：本研究共訪談 5 人，共得 5 份文本資料，本表為研究者深度訪談後整理之資料，原始訪談資料，讀者有需要可與研究者連絡，在受訪者同意下提供作為後續研究之基礎資料。每一文本總字數、訪談時間如下：

受訪者【VMU01】共 59 分 56 秒，共 26 頁，文本總字數 20,796 字。

受訪者【VFG02】共 36 分 59 秒，共 19 頁，文本總字數 11,274 字。

受訪者【VFG03】共 1 小時 25 分 43 秒，共 27 頁，文本總字數 20,823 字。

受訪者【VMU04】共 1 小時 07 分 28 秒，共 24 頁，文本總字數 17,517 字。

受訪者【VMG05】共 1 小時 18 分 14 秒，共 22 頁，文本總字數 16,487 字。

以上 5 位受訪者文本總字數總計共 86,897 字，經過主副範疇抽取如以下總表：

附件一訪談譯碼總表

主範疇	副範疇	概念
1-1. 參與的 動機	機構形象	我在國中有接觸過輔導機構跟張老師談過話【VMU01~065】
		從小知道有這樣的機構社會上評價都很高【VMU01~065：067】
		在國中接受過輔導又看到（義張儲訓）就過來【VMU01~065：067】
		中輟生輔導影響也很深我們玩信任跌倒【VFG02~050】
		同事受訓也沒其他 DM 只有看到張老師就去受訓【VFG03~060：062】
	持續 動 機	組織 認同
組織 文化		義張同質性高包容力大都可以很和諧【VMU01~035】 有些話在我們團體一講都懂很快樂【VMG05~058】 張老師文化開放的去聽很愉快【VMG05~060】
參與 初 衷	我要 助人	現在有能力可以助人應該做【VMU01~067】 在為人的過程中我就是要去付出初心是幫人【VFG03~011：014】
	推薦 有 興趣	有參加過輔導中心的課程就很有興趣【VFG02~050】 對人有興趣輔導員有張老師背景問想不想參加張老師訓練 【VMU04~003】

1-2. 情感與 互動	關懷支持		<p>工作上班人事物差很多吐露講後心裡舒服點訴苦而已【VMU01~080】</p> <p>人都會有這些願意分享發現其實有很多人都有【VFG03~031】</p> <p>交換無力的心情或是想離職那樣的心情去做分享【VFG03~044：046】</p> <p>幫助他度過低潮繼續留在中心【VMU04~043】</p> <p>互相支持不愉快的聊聊紓解的感覺【VMG05~058】</p>
	人際互動		<p>張老師那些朋友離開張老師機構不互動【VMU01~036】</p> <p>朋友是經常性的互動不單單只是值班【VMU01 I ~036：037】</p> <p>朋友友誼互動，次要的我覺得也很好【VMU01 I ~068：071】</p> <p>像 TP 中心大值班時間到就離開【VMU04~041】</p> <p>有聯繫都還會來【VMG05~016：017】</p> <p>現在年輕人都獨善其身不願意跟人家有來往【VMG05~016：017】</p>
	情感交流		<p>見面多偶爾聚聚感覺除了值班還是朋友【VMU01 I ~037】</p> <p>私底下不邀約覺得真的只有在值班【VMU01 I ~037】</p> <p>以前早年好像朋友值班歸值班私底下還去唱歌【VMU01~037】</p> <p>如果是朋友私底下會相招運動爬山覺得不單是值班【VMU01~037】</p> <p>之前我們幾個家庭大家感情都非常好【VMU04~041】</p> <p>中心人最少剩 9 人最敢講情感好離開都有聯繫【VMU04~041：045】</p> <p>早期就情感取向工作就還是有做【VMU04~042】</p> <p>義張之間比較有情感（取向）【VMG05~014：015】</p>
	邊 際 效 益	職場 關係	<p>有一半自己可以用在工作上或者是家庭上【VFG02~059：075】</p> <p>在工作家庭或者是接案這幾個層面互相會影響【VFG03~016：018】</p> <p>同事很喜歡來找也適時會給他們自己的看法【VMU04~046】</p>
		社交 其他	<p>有社團很願意把錢給我管至少是信任【VMU04~048】</p> <p>預防推廣認識很多人跟社會接觸的平台【VMG05~039：041】</p> <p>對我有印象信心好處在這裡【VMG05~044】</p> <p>幫他們培訓志工打知名度【VMG05~044】</p>
		家庭 關係	<p>家裡老大老二都是學心理【VMU04~037】</p>
	歸屬感		<p>不值班沒有交集也很像家欠缺一點歸屬感【VMU01 I ~036：042】</p> <p>工作夥伴像家人彼此分享一半繼續留的原因【VFG02~059：060】</p> <p>像 LT 他也是參加活動我們也是他也是全家來，同輩的我們也是有活動就一起參加【VMU04~041】</p>
	向心力		<p>流動性高、旅遊參與度不高代表心力不夠【VMU01 I ~036：042】</p> <p>向心力好像有大家都忙要刻意【VMU01~037：042】</p> <p>我們 SJ（中心）小但情感取向濃是維持我們力量【VMU04~042】</p>

		再不如歸去中心可能就很困難所以彼此拉來拉去【VMU04~043】	
1-3. 利他與 利己	滿足感	出社會除工作外總覺得還有些可以做的事【VMU01~069】 我有這個能力時間啦！撥3.5個小時來【VMU01 I ~069】 覺得就是個案有來我們就談【VFG02~125】 維持初衷我可以助人在我的能力範圍裡面【VFG03~059】 30年再怎麼變就是這樣蠻自在的【VMU04~052：063】 團體裡講話某種氣候可以繼續覺得很好很舒服【VMG05~059】	
	自我實現	最高需求	來這個地方我不會覺得值班是種壓力【VMU01~080】 生他前不喜歡這小孩學不同學派想知道【VFG02~053：056】 剛開始不覺是幫自己我認為就是有能力特質發揮【VFG03~012：014】 人到世上都有要完成的功課助人工作這輩子都會做意義是有能力該發揮【VFG03~011：014】 幫別人力量回到自己每個人都有這樣體驗感受社會會變成願意助人很正面【VFG03 I ~075：076】 服務久那個意義沒有那麼明顯比方說表揚【VMU04~049：050】 「道」是價值觀寬恕自己放下做不到【VMG05~057】
		內在轉變	後來覺得年紀經驗真的有差會經歷不同【VFG02~043：045】 內在困難像回答因為個案統整後清楚【VFG03~007】 有很多層面影響不是單一會發酵對生活自在【VFG03~016：018】 我覺得我蠻彈性的【VMU04~046】 為道日損就是每天都要去掉一些【VMG05~056】
		人生哲學	張老師訓練後的理論基礎哲學思想影響工作家庭【VFG02~059：067】 付出的同時過程中確實有得到或者確實受到影響【VFG03~010】 修養心靈是減法領悟要拋棄【VMG05~048：051】 加法就是知識增益其所不能這個年齡我做減法【VMG05~050：51】
	助人自助	參與過程中獲得成長【VFG02~070：076】 看到不同時不知道是不是跟現代心理學派思維有關【VFG03~006】 個案身上再回過來給我的再回到其他個案身上去【VFG03~008】 上去（扮演）還是連結自己出來的人成長聽到的人也受益【VFG03~026：027】 跟人互動專業模式應該蠻同能提供的是互動出來的【VFG03~031】 參加張老師得到很多成長自己【VMU04~063：064】 不是做心理輔導都沒有衝擊學了也要用自己身上【VMG05~068：069】	

	成長自己	<p>有幫助是需要時可以問他們有諮商特質不會獨斷【VMU01~079:080】</p> <p>不斷的接觸年輕人他們是這樣子的想法【VMU01~080】</p> <p>原來現在的新世代想法是什麼覺得不會容易老【VMU01~080】</p> <p>張老師的諮商員領域不一樣不清楚的從聊天中體會【VMU01~080】</p> <p>進來的義張都很年輕原來他們有些看法是這些【VMU01~080】</p> <p>沒有跟他們 touch 會不曉得現在的孩子到底在想什麼【VMU01~080】</p> <p>助人工作最後其實是幫自己我自己也是這樣【VFG02~051:076】</p> <p>值班時也會聊天大家也是會都這樣說啊【VFG02~051:052】</p> <p>成長是透過個案給我的東西【VFG03~006】</p> <p>上去當個案整理後很累很難過才會慢慢釐清【VFG03~024:025】</p> <p>當個案告訴我們時會思考碰到要怎麼從情境裡脫困【VMU04~046】</p>
	服務他人	<p>留下來真正的原因就是個人還有接案的部份【VFG02~121】</p> <p>本來是要助人覺得很累休息再回去發現不同【VFG03~006】</p> <p>現在急著想改變這個東西沒有辦法瞬間立即改變【VFG03~007】</p> <p>可能在某個點會想通沒有時機成熟前我有能力就給【VFG03~015】</p> <p>是相通的在這個時間點做這件事情再發生什麼事情看之後怎麼處理【VFG03~016:018】</p> <p>為什麼都沒有辦法幫他負面情緒很多就疲憊【VFG03~020:043】</p>
	回饋社會	<p>願意奉獻回饋給社會就是 3.5 個小時一個禮拜【VMU01~068:071】</p> <p>把能力回饋給社會能夠繼續做一直走【VMU04~049:062】</p> <p>就是學以致用【VMG05~039】</p>
	成就感	<p>也有成就很樂於來【VMU04~063】</p>
2-1. 服務的 核心	服務核心	<p>未強調青少年輔導機構社會服務心理輔導廣【VMU01~001:002】</p> <p>印象氛圍沒侷限除青少年外失業出社會的都有談【VMU01~001:003】</p> <p>就覺得很像一個心理輔導機構【VFG02~115:116】</p> <p>就是助人機構可以幫助別人【VFG03~061】</p> <p>張老師機構是半專業性的助人機構【VMU04~036】</p>
	樂於助人	<p>有需要的來談事實上志工有義務協助【VMU01~008】</p> <p>還有助人的事都樂意去做【VFG02~118】</p> <p>張老師的傳統來者不拒【VMG05~020】</p> <p>鄰居有需要就找我尊重我樂意跟我談【VMG05~070:072】</p>
	服務宗旨	<p>範圍更廣幫助有需要不單是青少年爸媽是大部份【VMU01~003:007】</p> <p>宗旨應該協助有需要的青少年沒有特別去強調【VMU01~003:007】</p> <p>青少年打來不覺比例高不是主要社群【VMU01~003:006】</p> <p>目前線上很多都不是青少年那個量感覺沒有【VMU01~003:006】</p>

		<p>既然是助人沒只針對青少年我們是期待【VMU01~004：011】</p> <p>或許我們真的有這個宗旨有強調青少年【VMU008：010】</p> <p>社會大眾有需要的我們都接受【VMU01~010：011】</p> <p>應該是協助有需要的人不只針對青少年【VMU01~006：010】</p> <p>張老師是青少年輔導【VFG02~116：118】</p>
	志同道合	<p>因為幾乎同期我們的思路那些都很接近【VMU04~043】</p> <p>大家都張老師變成好朋友志同道合【VMG05~059】</p> <p>思想跟你不一樣通常做一做自己會跑自己走比較多【VMG05~059】</p>
	心理輔導	<p>大眾認為張老師是助人機構很廣泛狀況通通接受【VMU01~004】</p> <p>最早做心理輔導是張老師現在多的是【VMG05~029：030】</p>
2-2. 專業與 品質	服務品質	<p>張老師同質性高自我要求有 level 可彈性【VMU01~023：025】</p> <p>不一定要抓這麼死管的跟公司一樣制式化不需要【VMU01~023：024】</p> <p>接案有差還有上課也有差年紀也有差【VFG02~037】</p> <p>互動中感受人對人關係讓他看更清楚什麼路可以走【VFG03~038】</p> <p>把我的個案提出來討論我自己的對策【VFG03~055：056】</p> <p>在職訓練專張規劃研討分享青諮課程可以成長【VMU04~033：034】</p>
	專業能力	<p>剛開始很擔心要照句子上很多課後現在就不會【VFG02~034：037】</p> <p>我所提供的品質指的是說有能力提供專業服務【VFG03~029：031】</p> <p>同儕互動中有人有疑義可以提供貢獻【VFG03~029：030】</p> <p>有那些技巧可以用初幾年張普遍，內化後跟個案同在【VFG03~042】</p> <p>自己其實怎麼摸索個案就會一直丟東西一直丟東西【VFG03~043】</p> <p>輔導的概念函件跟電話一樣很多演練轉換沒困難【VMU04~016：020】</p> <p>接電話可以怎樣反應感覺沒困難因為有補強訓練【VMU04~018：020】</p> <p>補強訓練從函件進展到電話有實際對談的演練【VMU04~018：020】</p>
	輔導態度	<p>感同身受能了解他們的狀況【VFG02~041】</p> <p>有能力同在同時還可以往上一層去看可以努力的【VFG03~032：033】</p> <p>很同理同在說可以感受心情難過已經達到對人關心【VFG03~039】</p>
	專業倫理	<p>督導制度保障當事人權益【VMU04~030】</p> <p>一向的傳統不會把個案拿出來討論【VMG05~028】</p>
	專業形象	<p>聽到張老師不清楚我們比他們（生命線）還陌生【VMU01~013：016】</p> <p>生命線比較大家覺得說有需要就打生命線【VMU01~013：014】</p> <p>聽到生命線知道是社會救助這個名稱一般比較熟【VMU01~014：016】</p> <p>最近電視上說打張老師電話電信公司收費高要減【VMU01~018：022】</p> <p>聽到新聞好像打 1980 什麼的救命專線費用更高【VMU01~018：020】</p> <p>臺北 1999 市民熱線叫市政府幫忙結果要花更高費用【VMU01~022】</p>

2-3. 服務的 內涵	訓練 制度	在職訓	機構沒要求做什麼訓練、訓練不明顯【VMU01~026：027】 機構的訓練努力度不是很明顯【VMU01 I ~026：030】 TP 等大中心比較有辦太遠對我們來講【VMU01~026：028】 整理跟看需要可以同在往上一層也是教育(出來)【VFG03~035：036】 建督導制時臺北總團部為 SJ 中心辦督導訓【VMU04~021】 督導訓照總團部標準實務課理論課上完再評選【VMU04 I ~021】 我不屬於專業在助人輔導是業餘的【VMU04~022】	
		其他	同儕看我接案給回饋給很多不同的思考面向【VFG03~006】 補強訓練有點像其他中心儲訓的課程【VMU04~014：017】 沒有受過電話張訓練的人特別再加強【VMU04~014：016】 當輔導人員面對面的交談是表象背後要很多支持【VMG05~060】	
		義張 儲訓	三階需要去學把這個東西(技巧)運用出來【VFG03~043】 早期沒這種訓練到 TP(縣市)去參加，大課程會上演練就沒辦法 【VMU04~004：005】	
	督導制度		就是督導啊因為必須要專業上的協助重要【VFG03~048：050】 沒有討論接案的優點缺點看不到【VMU04~025：026】 督導制度對新進的義張來講也是有幫助的【VMU04~030】	
	經驗 傳承	人生 閱歷	社會經歷豐富跟當事人的共鳴度會比較高【VMU01 I ~032：034】 自己的一些經歷看待事情會有不同【VFG02~037：046】	
		同儕 回饋	出來是很好的教材不要害怕把內在跟別人分享【VFG03~025：026】 就是上課、提個案討論【VFG03~044】 成員會以不同角度提供再接案方向策略可以運用【VMU04~025】 團督請大家提供不同的思考方向督導接案有困難【VMU04~027：028】	
	3-1. 發展的 利基	策略聯盟		與相關機構經驗交流印象中不多【VMU01~053】 直接到現場在這個地區裡找尋服務的對象【VFG03~069：070】 走出去跟社團結合【VMU04~057：058】 生命線服務有區隔互相支援【VMU04~059】 在 SJ 地區入面的是生命線【VMU04~059】 學到的輔導的東西從張老師帶過去的文化【VMG05~044】
		在地生根		因為不太清楚其他大都市的輔導方式所以我不清楚【VMU01~053】 社會變遷不同服務本質都是在提供助人的【VFG03~066：068】 總部要設置這個地區要一樣的待遇【VMU04~054】 我們的傳統張老師這一套東西也搬去用，生命線【VMG05~22】
		發 展	其他	官方的或者是民間不會影響我持續參與【VFG03~001：003】 值班函件量不大 6 點半到 8 點半只有兩個小時【VMU04~007：008】

		<p>SJ 中心那時只有函件，80%以上是學校輔導老師來【VMU04~007】</p> <p>受訓可以開始服務 TP 的義張有制服 CH 沒有【VMG05~001：011】</p> <p>以前政府撥預算有錢研習不用錢值班吃飯交通費【VMG05~037:039】</p> <p>(現在)可以看得出張老師沒有錢來付(研習)【VMG05~038】</p> <p>早期民國 60 幾年的時候很多人付不起這個錢(研習)【VMG05~038】</p>
歷程	成立	<p>SJ 中心結合學校輔導老師 64 年創始的【VMU04~009：010】</p> <p>把這個四個縣市通通提升成也可以接電話【VMU04~014】</p> <p>義張 58 年就有【VMG05~003：008】</p> <p>那時候我們就自己自稱義張【VMG05~004】</p> <p>中國姓張的多名稱通俗易接受所以就用張老師【VMG05~010】</p> <p>列入社會組「三仙老公尤標」(協助成立 SJ 張老師)【VMG05~061：062】</p>
歷史任務	函件輔導	<p>資深張老師告訴我寫函件技巧不叫督導 OK 了就回函【VMU04~006】</p> <p>有一陣子因為函件量很少大概在 70 年代後面【VMU04~045】</p> <p>ML (縣市名) 也有過張老師函件回信為主【VMG05~012】</p>
	推廣	<p>SJ 中心剛開始函件推廣沒電話兩個主要工作【VMU04~006：013】</p> <p>街頭張老師或某個據點青少年進來張老師的機構【VMG05~023】</p> <p>跑電台錄音有曝光機會【VMG05~043】</p>
	目標管理	<p>中心運作值班流程透過話務系統轉已內化成習慣【VMU01~046:052】</p> <p>1980 輔導有一定場構一定模式流程很明確【VMU01~048：049】</p> <p>界線不明顯不覺得有很明顯的固定的模式在 run【VMU01~045：046】</p> <p>有絕對固定的模式嗎模式界限不是很明顯【VMU01~051】</p> <p>值班服務線上的工作流程有固定的模式在跑【VMU01~052】</p> <p>那些老師分派信擬好後看有沒有需要修正【VMU04~009：018】</p> <p>值班時是資深的做行政上工作【VMU04~009：010】</p>
3-2. 服務之要件	專業進修	<p>持續不斷專業進修提升自我效能行動力不夠【VMU01~053：054】</p> <p>上課受訓上工作坊我覺得就是上課【VFG02~037：039】</p> <p>中間的轉換透過很多成長團體做訓練到自在階段【VFG03~022】</p> <p>再出現能影響程度降低很大的成長(專業進修)【VFG03~023：024】</p> <p>成員很上進我們幾位已有心理師執照【VMU04~037】</p> <p>當督導跟班員討論不斷要(學)讀書【VMG05~048】</p> <p>不斷接受相關新知當義張要很多東西支持【VMG05~060】</p>
	非科班有需要	<p>偶而充電對我來講就是有需要的【VMU01~030：031】</p> <p>本來就該要非科班這領域上課會找出某些熟悉度【VMU01~030:031】</p> <p>青諮會去督別人總要有東西自己不是心理背景的【VMU04~023:024】</p>

服務 模式	預防 推廣	<p>如果你在這個階段沒有生根會不清楚這樣的機構【VMU01~064】</p> <p>如果大都市比較有推他們量真的是青少年為多【VMU01~064】</p> <p>專任比較有使命感還要做預防推廣【VFG02~125】</p> <p>別中心專任工作久人脈好爭取很多專案 SJ 中心很弱【VMU04~055 : 060】</p> <p>蠻被動等求助張老師在褪色【VMG05~023 : 024】</p> <p>張老師被邊緣化消退了沒有能見度在萎縮【VMG05~024 : 027】</p> <p>活動研習透過媒體讓人家知道【VMG05~028】</p> <p>預防推廣弱會斷層能見度就低【VMG05~045】</p>	
	專任 人力	<p>過去有兩個專張推有宣傳效果現在只靠一人辛苦【VMU01~041】</p> <p>人力的關係推展的部份我們 CY 比較沒有在做【VMU01~064】</p> <p>之前是救國團輔導員代有心理背景就比較懂【VMU04~011 : 013】</p> <p>像我們 SJ，剛開始就是沒有張老師的設置【VMU04~012】</p> <p>輔導員有專業成效好沒有專張推展有點萎縮【VMU04~012 : 013】</p> <p>沒有專張推展工作困難是小中心的部分【VMU04~012】</p> <p>義張在專業上加強要推專張角色很重要【VMU04~055】</p> <p>中間要推的專任很強運作就很好、很順【VMU04~061】</p>	
	經費	<p>很多事情還是需要有經費沒錢不好處理【VMU01~040】</p> <p>現在張老師基金會經費很拮据還是屬於救國團【VMG05~034 : 036】</p>	
	雙 軌 並 行	半專業 輔導	<p>外部的比較正統的那些諮商定義我們半專業【VFG02~022 : 023】</p> <p>沒執照做服務定成半專業性【VMU04~036】</p> <p>我們從事的是半專業，專業給有執照去做【VMU04~037】</p> <p>選半專業服務免費【VMG05~019】</p>
		專業 證照	<p>整個趨勢有心理師證照是比較專業性服務【VMU04~036】</p> <p>去考證照不然就走到死胡同又不能考沒執照怎麼做【VMU04~037】</p> <p>有諮商心理師執照的張老師收費【VMG05~019】</p>
	服務 範疇	<p>早期張老師服務以青少年為主佔個案量 70%以上【VMU04~014】</p> <p>服務對象不是當年設定國高中生很少很少【VMG05~030】</p>	
	科技 創新	<p>知道有網路諮商我們都沒有在用【VMU01~055 : 057】</p> <p>電腦愈玩愈會是挑戰【VMG05~018 : 019】</p>	
	3-3. 服務 之 實 踐	堅持 目標	<p>在諮商員上做教育推廣外對於有需要的人給予幫助【VMU01~077】</p> <p>這麼久一直以來一直以來還是一樣的這個目標在(走)【VFG03~065】</p> <p>內部專業很堅強想要變成心理輔導龍頭有這志向【VMU04~055:059】</p> <p>張老師有研習隨時在提升品質內涵模式方向【VMG05~020 : 22】</p>

		張老師需要改造調整步伐陣容經營【VMG05~073】 再不做調整有危機除非我們就沒落反正有別人取代【VMG05~073】
	價值信念	人與人互助一個禮拜 3.5 個小時給社會幫助【VMU01~078】 我設定的目標服務時某個程度把握就是維持品質【VFG03~072：073】 提供個案最直接的服務我覺得我就是做這一些【VFG03~072】 參與深入參與成就循環循環【VMU04~063：064】 把廚餘變心靈的養份做心理輔導減法丟掉【VMG05~052：53】 把心理健康心理輔導變像不被排斥【VMG05~066】
	核心價值	機構存在一定有使命、設立初衷希望從事什麼服務【VMU01 I ~076】 張老師有使命應該是當初為什麼要成立張老師【VFG02~110：121】 要助人持續這麼久很不簡單不容易【VFG03~063：064】 金字招牌受肯定【VMG05~073】
	持續參與	從事志工自己學習成長多色彩不影響參與【VFG03~004：005】 因為本質相同我可以教很多人都提供很好的品質【VFG03~072：073】 張老師兩個制度半專業專業我們還可以繼續【VMU04~038：040】 張老師變很專業的機構我們沒有執照就不能從事【VMU04~039】 以前我們 SJ 中心確實小弱服務時間短待遇不一樣【VMU04~054】 不知道張老師希望能轉變【VMG05~030：034】
	深耕在地	我們在 CY 所接觸的特別是青少年區間量不多【VMU01~058：064】 我們的名稱有人不知打電話的不是青少年【VMU01~058：061】 以前張老師就像 7-11 現在品牌很多【VMG05~028：029】 印象老字號現在年輕人不知有張老師【VMG05~031：034】

附件二 訪談譯碼概念歸類總表

主範疇	副範疇	概念出現頻率次數	
1-1. 參與的 動機	機構形象	最常聽到張老師 6，去受訓 3，我同事去受訓 2【VFG03】 有接觸張老師 3，談過話 3，有概念 2【VMU01】 玩信任跌倒 3，同理心 2【VFG02】	
	持續 動機	組織 認同	參與初衷（助人）6，專業成長 5，友誼 3【VMU01】 受同樣待遇 3，我 SJ（張）中心 3，慢慢跟其他中心一樣 2【VMU04】 也不是不認同 2，也不能說不清楚 2【VFG02】
		組織 文化	包容力大 3，義張同質性高 1【VMU01】 服務也是工作 3，來這裡不是工作 2【VFG02】 開放的聽 3，很愉快 2，會走是覺得氛圍不適合 2【VMG05】
	初期 動機	我要 助人	助人 3，有能力就開始做 3【VMU01】 可以幫人 2，初心 1【VFG03】
		推薦 有興趣	有人推薦有興趣 2，輔導中心 2【VFG02】 有興趣有基礎 2，有張老師背景輔導員推薦 1【VMU04】
	1-2. 情感與 互動	關懷支持	分享 5，想要離職 4，無力的心情 3【VFG03】 訴苦 2，幫助 2，同儕支持 1【VMU01】 互相支持 2，不愉快聊聊 2，紓解的感覺 2【VMG05】 互相支持 1，鼓勵他 1，幫他度過低潮 1【VMU04】
人際互動		互動 8，朋友友誼 5，只是來值班 3【VMU01】 有聯繫都會來 3，績效取向少互動 2【VMG05】 其他中心很大 2【VMU04】	
情感交流		朋友的感覺 5，私底下 5，以前早年 3【VMU01】 義張之間 5，情感取向 3【VMG05】 情感取向 5，工作績效 2，特色 1【VMU04】	
邊 際 效 益		職場 關係	職場關係 5，自助 2【VFG02】 看事情面向快（廣）3，人際關係 3，給同事提供意見分析 2【VMU04】 工作 3，家庭 2，互有影響 2【VFG03】
		社交 其他	認識很多人 3，跟社會接觸平台 2，預防推廣 2【VMG05】 信任你 2，很願意 2，管錢 2【VMU04】
		家庭 關係	也考上 2，心理相關科系 2，孩子受我影響 1【VMU04】
歸屬感		全家一起去玩 3，孩子小朋友 3，一起參加 2【VMU04】 歸屬感 2，也很像家 2，會有這種感覺 2【VMU01】 有家的歸屬感 2【VFG02】	

	向心力	向心力 4，活動值得參與 3，義張參與度不高 2【VMU01】 情感取向 2，輔導員不怎麼熱 2，不如歸去 2，互拉 1【VMU04】	
1-3. 利他與 利己	滿足感	3.5 個小時有能力時間 6，出社會 2【VMU01】 能夠接案做就這樣子 2【VFG02】 一本初衷助人 2【VFG03】 享受很舒服 2【VMG05】 蠻自在再怎麼變就這樣 1，30 年 1【VMU04】	
	自我實現	最高需求	寬恕 7，道 3，放下 2【VMG05】 很有趣 5，心境 4，不同學派的東西影響 2【VFG02】 助人 5，有能力有特質 4，互助 3【VFG03】 表揚 3，那個（表揚）意義不明顯 2，服務那麼久 2【VMU04】 值班很輕鬆 1，得到保障 1【VMU01】
		內在轉變	年紀經驗 6【VFG02】 減損 5【VMG05】 統整 4，個案 4，內在困難具像回答 2，【VFG03】 變很彈性 2，不會要求 2【VMU04】
		人生哲學	減法 7，加法 7，修為 2，老子 1【VMG05】 哲學思想 3，工作 2，家人關係 2【VFG02】 人生哲學 2，得到再付出過程 2【VFG03】
	助人自助	關聯性循環	關聯性循環 10，自在 8，品質 4，轉變 3【VFG03】 有衝擊苦難挑戰 3，應用 2【VMG05】 參與中獲得成長 2【VFG02】 收穫 2，參與 2【VMU04】
		成長自己	不同的想法 8，有幫助 4，接觸 2，領域 2【VMU01】 個案給我省思成長 5，重新再思考 5，扮演個案互動過程 3【VFG03】 當事人給很多 3，服務得到生活體驗 3，人生各種不同面向 3【VMU04】 助人 2，自助 2【VFG02】
		服務他人	助人 10，發現不同有改變 8，轉折的過程 5，相通 5【VFG03】 個人接案 1【VFG02】
	回饋社會	3.5 個小時回饋社會 5，有這個能力 2【VMU01】 有能力時間 4，回饋社會動力 2，服務那麼久 2【VMU04】 學以致用 2，經濟上付得起 1【VMG05】	
	成就感	成就 2【VMU04】	

2-1. 服務的 核心	服務核心	社會服務 6，非聚焦青少年 6，青少年輔導機構 3【VMU01】 助人 2【VFG03】 心理輔導機構 1【VFG02】 半專業性助人機構 1【VMU04】	
	樂於助人	有需要的人來 4，有義務 3【VMU01】 來者不拒 3，可以找我 2，不諱言不丟人 2，很尊重我 2【VMG05】 助人 2【VFG02】	
	服務宗旨	非聚焦青少年 11，幫助有需要的人 5，範圍更廣 3【VMU01】 青少年輔導 2【VFG02】	
	志同道合	志同道合 2，大家都張老師變好朋友 1【VMG05】 年紀相仿思路接近 1，孟不離焦、焦不離孟 1，幾乎是同期 1【VMU04】	
	心理輔導	助人機構 5，廣 3【VMU01】 心理輔導 2，最早張老師 1【VMG05】	
2-2. 專業與 品質	服務品質	提個案研討 8，確保我的品質 4，有品質 3【VFG03】 管理有人性通融面 6，自我要求 2，義務的工作 2【VMU01】 在職訓練 4，專業成長 2，成立讀書會 1【VMU04】 接案 2，上課有差年紀有差 1【VFG02】	
	專業能力	技巧 7，一直 try 6，有能力提供專業服務 2，內化 2，背後精神 2【VFG03】 有接案有差 2，上很多課 2，會擔心 2【VFG02】 很多演練 3，沒有困難 2【VMU04】	
	輔導態度	同在 5，專業的品質 3，精神 2，基本的技巧 2【VFG03】 感同身受 2【VFG02】	
	專業倫理	保障當事人權益 2【VMU04】 不對外討論個案 2，一向的傳統 1【VMG05】	
	專業形象	陌生不清楚 5【VMU01】	
2-3. 服務的 內涵	訓練 制度	在職訓	努力度不明顯 8，我不會感覺到 6，提供專業訓練 5【VMU01】 督導訓 5，非專業 3，建立督導制度 2【VMU04】 在職訓練 2，不同思考面向 2【VFG03】
		其他	補強訓練 7，加強訓練 3，電話 3【VMU04】 敏感度 6，在職訓練 4，教育訓練過程 4【VFG03】 支持 2【VMG05】
	督導制度	義張	三階 4，去運用 3，二階訓練 2【VFG03】
		儲訓	大課程 3，二階 3，小團體演練 3，中心早期沒這訓練 2【VMU04】
督導制度		討論 5，督導制度 3，接案 3【VMU04】 專業上的協助 3，跟督導討論 2【VFG03】	

	經驗傳承	人生閱歷	人生歷練 9，體會（同理）共鳴度 6，貼近當事人感受需求 4，自我坦露 3【VMU01】 看待事情有不同角度 4，年紀跟經驗 2，學的背景不同 2【VFG02】
		同儕回饋	討論 7，支持鼓勵 2，再接再案方向 2，請教大家 2，督導接案 2【VMU04】 有新的思考方向 3，團體討論 2，提個案研討 2【VFG03】
3-1. 發展的 利基	策略聯盟		生命線 8，可以這樣做 3，跟社團結合 2，服務有區隔互相支援 2【VMU04】 我感覺不多 3【VMU01】 921 大地震 3，直接到現場 2，設安心站 1【VFG03】 學到的輔導的東西就從張老師帶過去的文化 1【VMG05】
	在地生根		用不同面貌方式呈現 6，始終是助人機構 4，異國婚姻地震 4【VFG03】 不清楚 4【VMU01】 完全跟別的其他中心一樣 2，待遇 1【VMU04】 我們的傳統 2，張老師這一套東西 2，也搬過去用 2，生命線 2【VMG05】
	發展歷程	其他	交通費 7，政府撥預算有錢 3，研習都不收費 3【VMG05】 參與 2，發展（歷程）1，官方或民間 1【VFG03】 學校輔導老師 3【VMU04】
		成立	張老師 5，義張 3，中國姓張的多 2，有制服 2，58 年就有 1，「三仙老公尤標」1【VMG05】 救國團學校組 3，學校的輔導老師 2，有四個縣市提升電話輔導 2，三個「老公尤仔標」1【VMU04】
	歷史任務	函件輔導	函件為主 3，資深前輩張老師 3，函件量很少 2【VMU04】 也有過張老師 2，聯誼去玩 2，函件回信為主 1【VMG05】
		推廣	跑電台錄音 3，曝光 3，街頭張老師 1【VMG05】 推廣 2，函件 2，不是電話 2【VMU04】
	目標管理		固定的模式 20，值班流程 7，有彈性 5【VMU01】 資深的 3，分派 2【VMU04】

3-2. 服務之 要件	專業 進 修	提升 自我 效能	充實新知 7，法律規定觀點 6，討論 3【VMG05】 內在 4，訓練 3，自在 2，降低 2，清醒 2【VFG03】 考 4，心理師執照 2，很有上進心 1【VMU04】 上課 3【VFG02】 行動力不夠 2，有此想法 2，專業進修 2【VMU01】
		非科班 有需要	有需要 4，科班出身 4，充充電 4，輔導知能 4【VMU01】 督別人總要有東西（理論）4，青諮在職訓 4，專業背景 2【VMU04】
	服務 模 式	預防 推廣	推廣 7，國中 6【VMU01】 張老師在褪色 6，沒有能見度 4，預防推廣 3【VMG05】 專任做久點 3，人脈建立有專案 2，SJ 地區變生命線在（做）2，曝 光率比我們高 2【VMU04】 使命感 2，預防推廣 1【VFG02】
		專任 人力	推廣 8，輔導員 7，沒有專張 4，專業背景 4【VMU04】 推廣 4，人力 2，做的力道仍不足 2【VMU01】
		經費	基金會 4，拮据很窮 4，還是屬於救國團 1【VMG05】 經費 2，缺錢 2，很不好處理 2【VMU01】
	雙 軌 並 行	半專業 輔導	半專業 4，心理師證照 4，張老師機構 3，專業性 2，沒有執照 2【VMU04】 被定義半專業 3，外（面）部的人 2【VFG02】 選 3，半專業服務 2【VMG05】
		專業 證照	證照 7，張老師 7，諮商心理師 3，收費 3【VMG05】 專業證照制 3，考 3，趨勢 1【VMU04】
		服務範疇	國高中生為主 3【VMU04】 國高中生 2，服務對象非當年設定 2，都很少很少了 2【VMG05】
		科技創新	網路 2，張老師 e-mail 2，沒人用 2【VMU01】 電腦 2，玩就會是挑戰 2，負擔排斥 2【VMG05】
	3-3. 服務 之實踐	堅持目標	被淘汰取代危機 5，需要改造 4，張老師走向 3，隨時提升 2【VMG05】 目標 4，四十年這麼久 4，助人 2，方向 2【VFG03】 助人 3，諮商輔導教育推廣 3【VMU01】 變成心理輔導龍頭 2，很堅強 2，一直加強 2【VMU04】
價值信念		維持品質 5，我自己設定的目標 2，提供直接服務 2【VFG03】 減法丟掉 4，廚餘 4，養份 3，心理輔導 3，心理健康需求 3【VMG05】 互助 2，持續不斷做 2，3.5 個小時 2【VMU01】 參與深入 2，參與成就 2，循環循環 1【VMU04】	

核心價值	<p>一定有他的使命 5，機構 3，不清楚不 care2【VMU01】</p> <p>當初定位 4，有使命 2【VFG02】</p> <p>助人 4，持續做這麼久 2，不簡單不容易 2【VFG03】</p> <p>為社會做事功能 4，金字招牌受肯定 3，更需要 2【VMG05】</p>
持續參與	<p>轉教育教其他義張 6，提供相同的品質 5，參與 2【VFG03】</p> <p>待遇不一樣 4，還可以繼續 3，以前服務時數少 2，人比較少 2【VMU04】</p> <p>張老師 3，沒印象 2，希望有轉變 1【VMG05】</p>
深耕在地	<p>青少年 8，不認識張老師 3【VMU01】</p> <p>張老師 6，很亮眼 2，印象 2，品牌很多 2，老字號 1【VMG05】</p>

附錄三 本研究訪談設計

一、個人參與因素	
訪談主題	訪談大綱
參與動機	1.參與助人服務的動機為何？
情感與互動	1.持續參與服務的原因有那些？ 2.從擔任義張以來，您比較滿意或較喜歡的是什麼？ 3.到目前為止，您仍然在「張老師」(服務)工作，是否有一些讓您繼續的想法？ 4.接案遇到挫折時如何調適？度過挫折的信念是什麼？ 5.您覺得自己在「張老師」做了那些(事)？
利他與利己	1.參與「張老師」的助人工作讓自己獲得什麼？ 2.幫助別人使自己覺得生命有什麼不同？ 3.«張老師»對您的意義是什麼？
二、個人參與服務工作之重要性	
服務的核心	1.您認為「張老師」機構性質是什麼？ 2.一般大眾認為「張老師」是什麼樣的機構？ 3.«張老師»服務的宗旨為何？ 4.您覺得「張老師»從那些方面去做助人的事？ 5.會讓您及大家願意來張老師的想法是什麼？
專業與品質	1.您覺得接案時輔導態度有那些？ 2.那些是「張老師»服務時專業倫理的表現？ 3.您如何協助當事人找到解決自己問題的方法？ 4.您如何維持與提升服務品質？
服務的內涵	1.機構提供那些專業訓練，增進輔導專業知能？ 2.«張老師»督導制度用意為何？ 3.您自己如何在服務中提供其他義張經驗分享？

三、持續參與和機構發展	
發展的利基	1.「張老師」發展優勢有那些？而您打算在其中做些什麼？
服務之要件	<ol style="list-style-type: none"> 1.「張老師」服務的主軸為何？ 2.「張老師」的服務對象有那些？ 3.「張老師」從那些方面提升自我效能？ 4.「張老師」隨著時代發展如何拓展服務範疇？ 5.「張老師」現在以那些方式進行助人工作？
服務之實踐	<ol style="list-style-type: none"> 1.您覺得如果要讓「張老師」這三個字變得有意義與價值，自己可以做些什麼？ 2.是什麼讓「張老師」這個機構有了動力與生命力？ 3.您覺得「張老師」的使命為何？ 4.就使命而言，對「張老師」具有什麼（作用）意義？ 5.您自己對於 NPO 建立使命的看法。

附錄四 前導式研究訪談大綱

	構面	細部訪談大綱
一	個人工作現況	<ol style="list-style-type: none"> 1.請您談談目前工作職務及主要工作內容。 2.曾經在「張老師」基金會擔任過那些職務，時間…。 3.當時是什麼機緣進入張老師工作？ 4.從參與服務工作以來，您比較滿意或較喜歡的是什麼？ 5.工作遇到挫折時如何調適？幫您度過挫折的信念是什麼？
二	組織轉型危機與現況困境	<ol style="list-style-type: none"> 1.就您現在與擔任過的職務而言，您覺得「張老師」現階段的優勢是什麼？ 2.就您現在與擔任過的職務而言，您覺得「張老師」現階段的弱勢或困境是什麼？ 3.先前「張老師」曾遇到發展需要而開始轉型，就您的了解說說當時的情形，以及您的看法是什麼？ 4.«張老師»在當時用了那些方法？ 5.那些原因會讓「張老師»處於困境？如何處理？ 6.您覺得目前「張老師»處於什麼狀態
三	使命與治理	<ol style="list-style-type: none"> 1.請您談談對「張老師»發展歷程的了解。 2.您知道「張老師»的使命是什麼？ 3.就使命而言，對「張老師»具有什麼（作用）意義？ 4.在遇到危機時，您覺得「張老師»是如何度過？ 5.您看到「張老師»在使命的建立上作了什麼努力？ 6.您自己對於 NPO 建立使命的看法。
四	個人與組織未來發展	<ol style="list-style-type: none"> 1.想請您先談談在「張老師»印象深刻的人、事、物。 2.就你還有印象的部份，對你而言，以前的「張老師»與現在有那些一樣、不一樣的？ 3.到目前為止，您仍然在「張老師»工作，是否有一些讓您繼續的想法？「張老師»除了是工作之外還有什麼？ 4.您自己覺得在「張老師»做了那些貢獻（事）？ 5.«張老師»對您的意義是什麼？ 6.您看到「張老師»未來的發展是什麼，可從那些方面去努力，而您打算在其中做些什麼？

附錄五 參與「張老師」之團體領導員相關紀錄

活 動 名 稱	日 期	時 數	委 訓 單 位
壓力抒解與調適心靈重建育樂營	89.04.02-89.04.03	11 小時	嘉義市政府
生涯規劃成長團體	89.06.11-89.06.25	18 小時	行政院勞工委員會台南區就業服務中心嘉義就業服務站
青少年性教育青春飛揚成長營	89.07.04-89.07.05	8 小時	嘉義市政府
八十八學年度台灣省高級中學生命教育體驗營	89.07.19-89.07.21	12 小時	教育部中部辦公室
嘉義「張老師」中心第八期義張儲備訓練二階－技巧團體	89.11-90.01	27 小時	嘉義「張老師」中心
嘉義市災後重建計畫神奇寶貝成長營	90.06.09-90.06.10	6 小時	嘉義市政府
潛能開發營	90.07.18-90.08.08	16 小時	嘉義縣立過溝國中
嘉義「張老師」中心第九期義張儲備訓練二階－技巧團體	90.11-91.01	27 小時	嘉義「張老師」中心
情緒抒解育樂營	91.01.22-91.01.23	14 小時	嘉義市政府
2003 嘉義縣浪漫結情緣未婚聯誼活動	92.04.25-92.04.26	2.5 小時	嘉義縣政府
嘉義「張老師」中心九十二年義張儲備訓練 I 階自我探索團體	92.10.18-92.10.26	12 小時	嘉義「張老師」中心
身心障礙學生自我探索團體	92.11.15-92.11.16	12 小時	嘉義大學學生輔導中心
嘉義「張老師」中心九十二年義張儲備訓練 II 階技巧團體	92.11-93.01	30 小時	嘉義「張老師」中心
嘉義「張老師」中心九十四年「爸媽加油、孩子加分」父母效能系統訓練成長團體	94.10.15-94.11.27	16 小時	嘉義「張老師」中心

附錄六 參與「張老師」之訓練與相關研討會

課 程 名 稱	時 數
1996 年現實治療法基本概念研討	3 小時
1996 年冬令諮商輔導工作研討會（婚姻問題輔導工作坊）	30 小時
1996 年電話班補強訓練	30 小時
1996 年督導員訓練	42 小時
1996 年團體催化員訓練	3 小時
1997 年督導員個別督導困境	24 小時
1997 年中華民國輔導人員美東研習觀摩團	72 小時
1998 年度勞工輔導及法令研習營	9 小時
焦點解決短期諮商工作坊	12 小時
焦點解決短期諮商工作坊	12 小時
講師訓練工作坊	12 小時
1998 年暑期諮商輔導工作研討會（生涯諮商輔導研討班）	31.5 小
家族治療工作坊	12 小時
嘉義地區輔導知能研習	30 小時
2000 年冬令諮商輔導工作研討會 （問題解決諮商架構與技術）	26 小時
2000 年暑期諮商輔導工作研討會（焦點解決短期心理諮商）	16.5 小時
2001 年冬令諮商輔導工作研討會（利社會技巧訓練工作坊）	23 小時
TA 生活腳本專業工作坊	14 小時
敘事治療工作坊	13 小時
2002 年暑期諮商輔導工作研討會 （諮商歷程專題研究：家庭與婚姻問題案例分析與研討）	19 小時
志工基礎訓練及特殊訓練	24 小時
2003 年暑期諮商輔導工作研討會（個人諮商模式統整工作坊）	18 小時
2005 年暑期諮商輔導工作研討會（督導在職訓練課程）	17.5 小時
2005 父母效能系統訓練團體領導員訓練	25 小時
2005 父母效能系統訓練團體督導員訓練	23 小時
2008 年暑期輔導工作研討會（循環督導模式督導在職訓練）	16.5 小時