

團體領導人員基本評量標準的建立

林振春

壹、前言

人無時無刻不生活在團體之中，團體經驗的好壞影響著個人的人格成長和生活的適應，雖然不好的團體經驗不見得完全由團體領導者造成，然而一個優秀的領導者卻能預見團體情境對成員所可能造成的影響，並進而防止不良的團體經驗，創造美好的團體經驗。然則，優秀領導人員的標準是什麼呢？

近年來，小團體運動蓬勃發展，同輩團體輔導受到青年學生、工商界人士以及各社會服務團體的歡迎，有人藉以消除疏離感，增強社交能力；有人用以提高生產力，增進工作情趣；更有人以此訓練個人的同理心，增強助人的能力，然而這些團體領導人員的能力參差不齊，效果自然大打折扣，可是我們用什麼標準來評定這些領導人員能力的好壞呢？

自古以來，有關「領導 (Leadership)」方面的研究，已經歷了四種不同的理論：特質論 (Traits approach) 者認為儀表、口才、智力、才能……等領導人員一定有異於常人之處；行為論 (Behavior Approach) 者認為領導的重心不在個人，而是擔任領導工作的人所實際表現出來的行為。權變論 (Contingency Approach) 者認為影響團體功能的不只是領導人員；團體情境 (

Situation) 也是重要因素之一，而所謂的情境包括團體的性質，領導人員與成員間的關係。交流論 (Transactional Approach) 者認為領導人員的特性、領導行為、團體情境，以及成員對領導人員的知覺 (perceive) 和評價 (evaluate) 所形成的動力 (dynamic) 關係，才是真正的領導涵義，不管這四派的學者在基本論點上有所歧異，對於領導人員所表現出來的人格特性和領導行為能夠為其成員所知覺的重要性，卻是一致的贊同。我們認為團體雖因情境之不同而要求不同的領導行為，但萬變不離其宗，領導人員總有其共通之處，如果我們能找出這些基本的人格特質和領導行為，並據以考評，便能找出水準以上的領導人員。本文擬依此觀點，揮詢有關文獻，以建立領導人員的基本評量標準。

貳、前人對領導人員的要求

在中國的社會中，讀書人是社會的中堅份子，其言行往往為社會大眾的表率，孔子對於讀書人的要求在論語中屢見不鮮，如：①君子蕤以為質，禮以行之，孫以出之，信以成之。(衛靈公篇，下同) ②君子病無能焉，不病人之不已也。③君子求諸己，小人求諸人。④君子矜而不爭，羸而不黨。⑤君子不以言舉人，不以人廢言。⑥君子謀道不謀食，憂道不憂貧。⑦君子貞而不諂。⑧君子有九思：

視思明，聽思聰，色思溫，貌思恭，言思忠，事思敬，疑思問，念思難，見得思義。(季氏篇) ⑨君子而不同，小人同而不和。(子路篇，下同) ⑩君子泰而不驕，小人驕而不泰。這些要求雖多是個人的品德修養，對於領導人員來說也甚為契合。

教師是一種專業工作，當他負責一個班級的教學時，便擔負了整個教室的領導工作，沒有基本的技能是無法擔此任務的。江學珠女士在江蘇省擔任松江女中校長時，便為該校師範部的學生訂定了「最低限度技能訓練標準」，如：①能說流利國語，②能說故事笑話，③能做公開演說，④能自製教具……共計三十項，依此考核學生，達到標準者才能畢業。此種觀點對於帶領同輩團體的領導員甚為切合，因為我們認為領導人員的功能在促成個人和團體的目標，一如班級的老師，在引導學生學習和達到教學效果。真正對團體領導人員提出明確要求的，乃在於小團體運動傳入我國的最近幾年，何長珠 (民六九年) 認為團體領導者的人格特質應包括開放、彈性、自信、靜默、積極性、真誠愛人、溫暖、關照、客觀性、成熟和統整。而在領導能力方面則包括反應技巧，交互作用技巧和行動技巧。

1. 反應技巧：有傾聽、複述、反映、澄清和概述。
2. 交互作用技巧：有執中、解說、連接、阻止、支持、設限、保護和聽取眾意等等。

3. 行動技巧：有詢問、探測、調律、對質、私人分享和示範事項。

這個標準與 Corey (1977) 提出來的有甚多雷同之處，Corey 在「團體的過程和實務」(Groups: process & practice) 書中，提出合格的團體領導者之人格特質有下列十三項：

- ① 勇氣 (Courage)。
 - ② 表率 (Willingness to model)。
 - ③ 表露 (Presence)。
 - ④ 關愛 (good will and caring)。
 - ⑤ 信心 (belief in group process)。
 - ⑥ 開放 (openness)。
 - ⑦ 寬容 (ability to cope with attacks)。
 - ⑧ 影響力 (personal power)。
 - ⑨ 精力 (stamina)。
 - ⑩ 新奇 (willingness to seek new experiences)。
 - ⑪ 自覺 (self-awareness)。
 - ⑫ 幽默 (sense of humor)。
 - ⑬ 創發 (inventiveness)。
- 對於團體領導者的技巧，Corey 亦提出了一十六項：
- ① 傾聽 (active listening)。
 - ② 反映 (reflecting)。
 - ③ 澄清 (clarifying)。
 - ④ 總結 (summarizing)。
 - ⑤ 解釋 (interpreting)。
 - ⑥ 問話 (questioning)。

- ⑦ 連接 (linking)。
- ⑧ 面質 (confronting)。
- ⑨ 支持 (supporting)。
- ⑩ 阻止 (blocking)。
- ⑪ 診斷 (diagnosing)。
- ⑫ 試驗 (reality-testing)。
- ⑬ 評估 (evaluating)。
- ⑭ 催化 (facilitating)。
- ⑮ 同理 (empathizing)。
- ⑯ 終結 (terminating)。

此種觀點，將團體領導人員的標準放在人格特質和領導行為技巧兩方面，正如 Corey (1977) 所強調的，好的人格特質是成功的領導人員所必須的，可是並不足夠，要當一個有效率的領導者，還需要有技巧。另有一些人認為團體領導者應懂得團體動力學及團體輔導有關知識，例如 Poppen & Tompson (1974) 認為做一個團體領導者，至少應有三方面的知識：團體諮詢哲學，團體成員行為及領導者之行為。個人甚為贊同團體知識對領導者的重要性，在從事領導者訓練過程中，理論性知識的學習將有助於領導者在團體中對團體現象的瞭解。然而知識只是一種中介，需要有用行為加以表現，沒有理論知識為背景的領導者難以表現出合適的領導行為；反之，擁有大量的知識而無法以行為表現出來亦不是一個優秀的領導者，是以對於領導人員的評量便集中在人格特質和領導行為這兩項了。

叁、前人有關領導人員的評量研究

一、有關人格特質方面的評量：

美國內華達大學對於主修諮詢輔導的研究生施以輔導人員評選表，分十九個評量項目，每一評量項目分成三段，每一段分成三級，一共分成九級，作評量時，依你對被評量者的看法，圈選最能代表他的敘述和等級。此一量表可作為輔導人員的甄選、訓練成效的考評，以及評量輔導人員的適用標準。評量項目分別為：人際關係、自我接納、支配性、偏見、容忍、穩定性、創造性、智慧、熱衷於諮詢工作、敏銳觀察、合作性、成就性、幽默感、語言能力、教導能力、個人外表、生理健康、道德特性、心理平衡自信性等。致於這份評選表的功效如何，並未有研究報告發表，也未見到如何評定出這些項目。

紀文祥 (民六八) 以學生及教育人員對輔導人員的人格期望來測定輔導人員該具有那些人格特質，他利用一〇〇項正向的人格形容詞，卅五項負向的人格形容詞，經專家評定後刪減為一二〇項，然後施測於教師及學生，得出各組人員對於輔導人員人格特質期望最高的二十項，及期望最低的二十項，各組雖有其差異，然而其共同性，在

1. 正向特質有：誠懇的、負責的、親切的、樂於助人的、快樂的、客觀的、友善的、體諒別人的、情緒穩定的。

2. 負向特質有：胆怯的、頑固的、妒忌的、密

羞的、自負的、情緒易變的、挑剔的。

這是從受輔導人員的需求觀點來看，頗具實用性，但是忽略了專家的觀點，有些人格特質，從輔導和治療的觀點來看，很具效用性，卻不易為受輔者所察覺。因此，另一種觀點乃從人格測驗中比較輔導人員與非輔導人員的差異，如黃麗芳（民六七）從愛德華個人偏愛量表（EPPS）上比較義工人員與一般大學生在十六種人格特質上的差異。或是比較有效性的輔導員與無效性輔導員的差異，如余德慧（民六六）從張老師甄選輔導員的過程中，以EPPS比較被辭退者與正式輔導員間的差異。此種觀點具有實徵性（empirical），可惜能够找出的因素不多，因為輔導的有效性甚難評定，且不完全由人格因素造成。

心理輔導專家的認定算是最具有權威的，可惜眾說紛紜，莫衷一是，如 Carl Rogers (1958, 1962) 認為有效率的諮商員應具有：①同理心（empathy）、真誠（genuineness）、一致（congruence）、無條件積極關注（unconditional positive regard）。Carknuff (1969) 將之擴充為八項，即：①同理心、②尊重（respect）、③親切（warmth）、④具體（concreteness）、⑤立即性（immediacy）、⑥真誠、⑦面質（confrontation）、⑧自我坦誠（self-disclosure）。Belkin (1976) 則將之歸納為九大類二十五項，然後又歸為三大類：

一、了解自己：包括安全感、信任感、諮商勇氣等三項。

2. 了解他人：包括開放性、敏感性、同理心、客觀性等四項。

3. 人我交往：包括真誠性、不專斷、積極關注、溝通技巧等四項。

當然，這諸多的人格特質中，因各學派的著眼點不同有其差異，因名詞的界定不同而有名同實異或名異實同的現象，所以較為理想的方式應是融和受輔者的期望，實徵性的研究及專家學者的判定，找出共同性而後以明確的語句加以敘述。本研究即依此觀點，試圖建構施之於團體領導人員的人格評量表。

二、有關領導行為方面的評量：

對於領導行為的研究，較有名的是 Hemphill 所率領的行為論者，他們蒐集了一八〇〇個項目用來形容領導行為的各個層面，然後經專家評定歸為九類，再由其中挑選出一五〇個項目形成「領導行為描述問卷」，因素分析後得到兩個因素就是人情取向（consideration）和工作取向（structure），而後再根據這兩個因素，各取二〇個項目，而成為現在的「領導行為描述問卷」。與此類似的是 Fleishman (1957) 的「督導行為描述問卷」，亦得出兩個因素，是為體恤因素（consideration）和結構因素（initiating structure）與 Hemphill 的人情取向和工作取向同義，國內翁國誠（民七〇年）、鄭伯燻（民六七年）利用為領導型態（Leadership style）的測量，並沒有探討有效性的行為與無效性的行為。林瑞欽（民七〇年）修訂 Kemp (1970) 行為的領導評量表，計有八題，每

題採七點評量，高分者傾向正向行為，低分者傾向負向行為，其以因素分析亦得到兩個因素，經命名為維持取向（maintain orientation）和工作取向（task orientation）與上述 Hemphill 的兩個因素同義。林氏以平均值四・〇區分為高低取向，並未說明低取向者即為無效率的領導人員。

何長珠（民六九年）採取不同的看法，他將團體領導技巧依前述分三大類十八種項目製成團體過程評量表，由觀察者在每次團體聚會中找出領導者行為所屬的項目依次數及評價加以計分，評價的等級有三，有利於個人或團體者評為合適，給三分；沒有任何顯著的正負面影響者評為普通，給二分；不利或有損團體過程者評為不合適，給一分，各項技巧的得分便是各次評價的總和，而總分便是各項技巧得分的總和。這一量表以技巧為主，以行為表現可被觀察為依據，沉默或不作處理便不在表上出現，是以並不完整，且未見有實徵性研究出現，與此類似的有 Merriell & Walley (1977) 的團體領導者評量表（Group Leader Evaluation Sheet），他們將領導者的行為陳述為廿七項，以「十」代表該項行為表現良好，以「X」代表該項行為甚為差勁，以「〇」代表未出現該項行為。「十」號愈多代表該領導者是有能力的，「X」號愈多，代表該領導者是有能力的，而「〇」號就不知如何解釋了！Corey & Corey (1977) 依其對領導技巧的列舉製成領導技巧評量表，以七點評量技巧表現不佳，純供領導者訓練之參考，未有實徵

性研究。

Lieberman, Yalom & Miles (1973) 仔細選擇各種不同風格、方法和觀點的領導者所帶領的十六個團體，蒐集常用的領導行為，發現這些行為可歸納成五類，即：①喚起性行為 (Evocative Behavior)，占二十九%，目的在引起成員的反應；②凝聚性行為 (Coherence-Making)，占十九%，目的在達成對個人和團體的認知；③支持性行為 (Support)，占二十二%，目的在增進情感；④操作性行為 (Management Behavior)，占十七%，目的在控制團體進行的規則和方向；⑤利用自我 (Use of self)，占二十二%，以自我表露、自我示範來達成學習的目的。總計有廿八項行為，經因素分析成七個因素，是為插入模式 (Intrusive Modeling) 包含七項行為，②認知 (Cognitizing) 包含三項行為，③命令刺激 (Command Stimulation)，包含四項行為，④管理或設限 (Managing or Limit-Setting) 包含四項行為，⑤引起注意 (Attention Focusing) 包含三項行為，⑥映象 (Mirroring)，包含三項行為，⑦情感支持 (Affective Support) 包含四項行為。另外他們將領導者的型態，區分成十種，即①現實的解釋者 (Interpreter of Reality)，②情緒解放者 (The Releaser of Emotions)，③私人性領袖 (Personal Leader)，④社會工程師 (The Social Engineer)，⑤具魅力領袖 (The Charismatic Leader)，⑥教師 (The Teacher)，⑦資源者 (The Resource Leader)

)，⑧挑戰者 (The Challenger)，⑨典範者 (The Model)。這兩種量表完全由觀察者配對觀察領導者的行為，歸入各該項內，當然此觀察表不能區分有效率與無效率的行為。吳就君在民國七十一年度的研究中，製定了領導者行為量表(甲)，列舉了卅一項行為陳述句，以「0」代表從未如此，以「10」代表一直如此，完全屬於正向的行為；此外亦根據上述 Lieberman et al (1973) 等人的十種領導者型態，製成「領導者行為量表(乙)」，評量方法如同甲表，可以評量出領導者的領導型態，亦無法評定領導行為的好壞。

綜括上述的領導行為研究，對於領導行為的陳述必須具體明確，否則評定的標準便很難決定，何長珠以三大類十八種技巧製成的團體過程評量表，可以考核領導者的好壞，正向的評定卻沒有客觀的標準或理論上的依據。

Merritt & Walley 兩人的團體領導者評量表以該項行為表現的優劣作為評定，真是難以決定，如第一題：「提出建設性的問題或評論」，此項行為的好與壞如何決定？因為這多屬於正向行為，在程度上只有從無到有的差別，而非從好到壞的判定。吳就君的研究做到了從 0 (從未如此) 到 10 (一直如此)，算是較為接近實用性，可是他列舉的皆屬於正向行為，忽略了負向行為對正向行為的干擾性。其實若能減少負向行為亦是達成有效領導的途徑，是以宜在領導行為評量表中加入負向行為的評量，才更能顯出領導行為的整體性。

其次，上述的評量表中所列的行為並非在每次

團體中皆可能產生，因為話題、團體氣氛、團體規範或成員的出勤都可能給團體不同的影響，以筆者親自帶領團體的經驗，大約三次團體(六小時)以上為一階段的評量較為適當。總之，領導行為的評量應考慮下述幾點：

1. 行為的描述必須明確具體。
2. 對正向行為與負向行為都應評量。
3. 行為的評定以出現的程度為標準。
4. 以三次團體或至少六小時為一評量階段。
5. 以領導者的功能為基礎，編訂領導行為的基本範疇。

本研究即依此觀點來設計領導行為評量表。

肆、團體領導人員評量表的編製過程

基於上述的文獻探討，乃將團體領導人員的評量表分成三部份：①團體領導人員特質量表，②團體領導人員正向行為量表，③團體領導人員負向行為量表，其後將正向行為量表與負向行為量表混合而成團體領導行為評量表，便開始著手量表的設計。

1. 人格項目與行為項目的選定

在人格項目的選定上，以美國內華達大學的輔導人員評量表為藍本，參照紀文祥(民六八年)的研究以及 Belkin (1976) 的認定，找出其中最適合我國社會特性的人格特質，共得十六項，依個人在團體中的體驗，將其以敘述句陳述出來，依正負向兩極端分別陳述，以使評分者更能明白各該項目

的真正意思。

在行為項目的選定上，以 Lieberman, et al (1973) 所歸納的五類行為為藍本，再綜合何長珠 (民六九年)、吳就君 (民七一年)、林瑞欽 (民七〇年)、翁開誠 (民七〇年)、Corey & Corey (1977)、Merriett & Walley (1977) 以及 Fleishman (1957) 等人的量表，並依個人在實際帶領團體中的體驗，找出團體領導者最基本的行為及最常見的錯誤，分別以敘述句加以陳述，依行為表現的符合程度加以評量，正向行為有二十二題，完全符合代表此項行為應用自如，適時出現，完全不符合代表未有此項行為表現。負向行為亦有二十二題，完全符合代表常出現此項行為，完全不符合代表未有此項行為表現。由評分者依被評者在團體中的行為表現加以評量。

2. 專家學者與團體領導者的修正

將設計好的量表分請國內在團體輔導方面甚具權威的五位專家就各項目及各敘述語句加以修訂增刪，亦請正從事團體領導的催化員就本身的情況加以試評，將語義模糊及不適項目加以刪除改訂，將他們認為重要的項目加以引進，仍維持人格項目十六項，正向行為廿二項，負向行為廿二項。

3. 進行因素分析選定項目

將專家學者選定修訂後的項目，印成初步預試量表，由師大學生輔導中心及救國團張老師研訓中心的團體催化員自評後，以師大電算中心 SPSS 因素分析程式加以分析，三部份的結果如下：

① 團體輔導人員特質評量表

由因素分析中得出三個因素，因素一包括項目三、四、五、六、八、十一、十五、十六等八項，是屬於人我交往性質，因素二包括項目一、二、七、十、十四等五項，是屬於了解自己性質，因素三包括項目九、十二、十三等三項，是屬於了解他人性質，此三因素與 Belkin (1976) 所揭示的人格特質類似，因素分析摘要表如附表一。

② 團體領導行為正向行為評量表

由因素分析中得出五個因素，因素一包括項目一、二、三、九、十一、十二等六個項目，是屬於支持性行為，因素二包括項目四、五、六、七、十三、十八等六個項目，是屬於凝聚性行為；因素三包括十、十九、二十等三個項目，是屬於操作性行為；因素四包括十四、十五、十六、十七等四個項目，是屬於分享性行為，因素五包括八、廿一、廿二等三個項目，是屬於開放性行為。與 Lieberman et al (1973) 等人的分類大致吻合。因素分析摘要表如附表二。

③ 團體領導行為負向行為評量表

取五個因素，因素一包括廿七、卅一、卅四、卅五、卅八、四十等六個項目，是屬於專斷性行為，因素二包括三十、卅三、四十一、四十二等四個項目，是屬於焦躁性行為，因素三包

括廿六、廿八、卅七、四十三、四十四等五個項目，是屬於退縮性行為，因素四包括卅二、卅九等二個項目，是屬於閉鎖性行為，因素五包括廿三、卅六等二個項目，是屬於自我中心性行為。將因素負荷量在 .40 以下的項目刪除。

4. 計分與解釋

① 團體輔導人員特質評量表，每一評量項目分七個等級，一、二、三代表負向，五、六、七代表正向，四為中性，分數愈高代表此項特質愈好，分數在四以下，代表此項特質有待加強。

分數的解釋可就單項作解釋，可依因素分析所得的三類特質：人我交往，了解自己，了解他人作解釋，亦可就總分作解釋。

② 團體領導行為評量表，計有正向行為廿二項，負向行為十九項，每一評量項目分為五級，從完全符合的此項行為表現良好至完全不符合的從未有此類行為表現，一分表完全不符合，五分表完全符合。分析愈高表示該項行為愈好，分數愈低表現該項行為應多加練習。負向行為則反是，分數愈高表示常有此項行為表現，應加改善，分數愈低，表示少有此項行為。

分數的解釋可就單項行為，亦可依因素分析所得的五類行為性質作解釋，亦可就正向行為總分與負向行為總分分別作解釋。

5. 信度與效度考驗

表一：團體輔導人員特質評量表因素分析摘要表

題號	I	II	III	h ²
1	.267	.454*	.315	.378
2	.178	.746*	.164	.615
3	.767*	.238	.140	.667
4	.741*	.117	.212	.608
5	.651*	.313	.354	.648
6	.471*	.187	.448	.458
7	.086	.670*	.081	.463
8	.595*	.355	.012	.480
9	.094	.151	.624*	.421
10	.052	.517*	.400	.430
11	.633*	.041	.254	.467
12	.371	.282	.619*	.601
13	.116	.044	.616*	.394
14	.223	.743*	.222	.652
15	.433*	.268	.077	.266
16	.789*	-.098	.123	.650
變異百分比	70.1	18.8	11.1	
累積變異百分比	70.1	88.9	100.0	

以評分者信度表示，請觀察者與成員就三次團體中領導者的表現加以評分，求其間的相關達·六一以上。效度考驗以因素分析求得人格特質評量表得三個因素，與 Belkin (1976) 的理論相符合，正向行為量表，得出五個因素，與 Lieberman et al (1973) 的發現相符合。負向行為量表得出五個因素，當研究者的構想相符合。

表二：團體領導行為正向行為評量表因素分析摘要表

題號	I	II	III	IV	V	h ²
1	.532*	.146	-.116	.116	.179	.363
2	.759*	.020	.037	.134	.167	.624
3	.715*	.172	.152	.108	.120	.591
4	.152	.475*	.241	.432	-.011	.493
5	.143	.693	.298	.085	-.042	.600
6	.281	.682*	.048	.238	.029	.605
7	.218	.589*	.019	.356	.405	.686
8	.158	.032	.410	.299	.638*	.692
9	.422*	.290	.355	.261	.174	.487
10	.066	.382	.575*	.170	.416	.682
11	.608*	.159	.257	.160	-.110	.499
12	.728*	.281	.278	-.144	.199	.747
13	.422	.481*	.277	.045	.043	.490
14	.244	.336	.338	.419*	.019	.462
15	.059	.226	.148	.603*	.143	.461
16	.073	.161	.063	.724*	.162	.587
17	.334	.130	.498	.519*	-.031	.646
18	.072	.532*	.357	.229	.086	.476
19	.278	.327	.549*	.349	.204	.649
20	.119	.269	.827*	.120	-.001	.788
21	.208	.040	-.114	-.105	.611*	.443
22	.061	.006	.141	.297	.586*	.456
變異百分比	61.6	13.6	10.8	7.4	6.5	
累積變異百分比	61.6	75.3	86.1	93.5	100.0	

表三：團體領導行為負向行為評量表因素分析摘要表

題號	I	II	III	IV	V	h ²
23	.148	.038	.054	.043	.624*	.417
24	.232	.295	.076	.225	.162	.223
25	.011	-.144	.057	.256	.080	.096
26	.206	.036	.537*	.169	.035	.362
27	.458*	.072	.219	.375	-.245	.464
28	-.046	.279	.401*	.010	-.262	.310
29	.171	.238	.195	.165	.394	.306
30	.034	.552*	.211	.002	.019	.351
31	.577*	.101	.190	.062	.249	.445
32	.102	.001	.177	.698*	.036	.530
33	.209	.545*	.019	.419	-.048	.519
34	.621*	-.108	-.019	.245	.002	.458
35	.496*	-.116	.419	-.116	.026	.449
36	.069	.039	-.018	.148	.821*	.703
37	.276	.087	.421*	.101	.187	.306
38	.648*	.064	.014	.141	-.129	.461
39	.024	.033	.073	.634*	.244	.468
40	.794*	.249	.105	-.064	-.114	.721
41	.036	.706*	.353	.049	.149	.649
42	.133	.772*	.054	-.088	.004	.624
43	.525	.216	.576*	-.169	.056	.686
44	-.102	.260	.672*	.260	-.042	.599
變異百分比	39.7	16.4	14.6	10.2	8.3	
累積變異百分比	39.7	56.1	70.6	80.8	89.1	

附件：

團體輔導人員評量表

第一部份：團體輔導人員特質評量表

每一評量項目分為七級。一級最低，七級最高，作評量時，請依你對被評量者的看法，圈選出最能代表他的敘述等級。

- | | | | | | | | | |
|-------------------------|---|---|---|---|---|---|---|----------------------|
| (1) 了解自己的優、缺點及價值 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 對自己的優、缺點及價值觀
懵懂無知 |
| (2) 對自己積極樂觀，並善於處理自己的感覺 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 缺乏自信，常掩飾自己的感覺 |
| (3) 對人態度坦誠溫暖 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 對人存敵對態度，拒絕別人 |
| (4) 能尊重別人，鼓勵別人自我表達 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 不能接納，尊重別人 |
| (5) 能接納各方意見並客觀的評量 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 堅持己見，常支配別人 |
| (6) 能因事制宜，不固執於特定的想法或做法 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 缺乏彈性，常執著於一種想法或做法 |
| (7) 在挫折或模糊的情境中，仍能穩定而不焦躁 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 在挫折或模糊的情境中，焦躁不安 |
| (8) 表現出對「人」的興趣與支持 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 對「人」的態度冷漠不關心 |
| (9) 處理各種情況時，能表現創見 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 不能貢獻己見，以解決問題 |
| (10) 具有專業知識及能力 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 缺乏專業素養以致無法有效解決問題 |
| (11) 能樂意並有效的與別人相處、合作 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 必須單獨工作，不喜歡別人的參與 |
| (12) 能敏銳的觀察體會出別人的需要和感受 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 不能分享或不關心別人的需要和感受 |

(13) 富幽默感 7 6 5 4 3 2 1 少有幽默感
 (14) 情緒穩定而成熟 7 6 5 4 3 2 1 不能控制情緒，以致變化無常

(15) 有責任感，值得信賴 7 6 5 4 3 2 1 缺乏責任觀念，不可信任
 (16) 能尊重、並鼓勵他人 7 6 5 4 3 2 1 不能接納，尊重他人

第二部份：團體領導行為評量表

每一評量項目分為五級，一級完全不符合，五級完全符合，作評量時請依你對被評量者在團體中的表現，圈選出最能代表他的敘述等級。

1. 傾聽每個人的談話，並支持他們盡量表達。	1	2	3	4	5	完全符合	1	2	3	4	5	完全符合
2. 鼓勵成員面對衝突的情況並做開放的討論。	1	2	3	4	5	完全符合	1	2	3	4	5	完全符合
3. 幫助表達有困難的成員，使其樂於參與團體。	1	2	3	4	5	完全符合	1	2	3	4	5	完全符合
4. 摘述成員的意見或建議，以增進意見溝通。	1	2	3	4	5	完全符合	1	2	3	4	5	完全符合
5. 協調成員間的觀念，以增進團體凝聚力。	1	2	3	4	5	完全符合	1	2	3	4	5	完全符合
6. 將團體中的事件加以解釋或反映給團體。	1	2	3	4	5	完全符合	1	2	3	4	5	完全符合
7. 將團體中前後發生的事件加以連結，讓成員瞭解團體。	1	2	3	4	5	完全符合	1	2	3	4	5	完全符合
8. 坦白指出團體中一些不合理的現象，以促進團體成長。	1	2	3	4	5	完全符合	1	2	3	4	5	完全符合
9. 建議團體進行的規則和目標，以有效發揮團體功能。	1	2	3	4	5	完全符合	1	2	3	4	5	完全符合
10. 發覺團體進行有偏差時，會加以阻止並導引。	1	2	3	4	5	完全符合	1	2	3	4	5	完全符合
11. 發覺成員受到團體壓力時，會加以保護。	1	2	3	4	5	完全符合	1	2	3	4	5	完全符合
12. 在團體中鼓勵大家互助合作。	1	2	3	4	5	完全符合	1	2	3	4	5	完全符合
13. 主動去了解成員的感受。	1	2	3	4	5	完全符合	1	2	3	4	5	完全符合
14. 主動探詢成員的意見和想法，以協助團體討論。	1	2	3	4	5	完全符合	1	2	3	4	5	完全符合
15. 以笑話或輕鬆話題，來轉移團體沉悶或緊張氣氛。	1	2	3	4	5	完全符合	1	2	3	4	5	完全符合
16. 主動表達個人的感受與團體分享。	1	2	3	4	5	完全符合	1	2	3	4	5	完全符合
17. 用自我示範方式，導引成員表現團體需要的行為。	1	2	3	4	5	完全符合	1	2	3	4	5	完全符合
18. 對成員的優良表現，適時給予稱讚。	1	2	3	4	5	完全符合	1	2	3	4	5	完全符合
19. 當團體陷入模糊時，能以具體方向導引團體。	1	2	3	4	5	完全符合	1	2	3	4	5	完全符合
20. 對多話的成員，加以暗示，並設法阻止。	1	2	3	4	5	完全符合	1	2	3	4	5	完全符合
21. 坦誠接納他人的批評。	1	2	3	4	5	完全符合	1	2	3	4	5	完全符合
22. 講話的聲音肯定且有自信。	1	2	3	4	5	完全符合	1	2	3	4	5	完全符合
23. 關心自己的言行，希望得到成員的接納。	1	2	3	4	5	完全符合	1	2	3	4	5	完全符合
24. 常弄不清楚其他成員說些什麼？	1	2	3	4	5	完全符合	1	2	3	4	5	完全符合
25. 發現團體中有意見相左時，立刻轉移話題。	1	2	3	4	5	完全符合	1	2	3	4	5	完全符合
26. 發覺成員言行不一致時，常加以容忍。	1	2	3	4	5	完全符合	1	2	3	4	5	完全符合
27. 當團體進行有偏差時，常顯出無力感。	1	2	3	4	5	完全符合	1	2	3	4	5	完全符合
28. 要求團體依個人的意思行動。	1	2	3	4	5	完全符合	1	2	3	4	5	完全符合
29. 隨從大多數成員的意見，自己則無主張。	1	2	3	4	5	完全符合	1	2	3	4	5	完全符合
30. 警告成員保護自己，以免受到傷害。	1	2	3	4	5	完全符合	1	2	3	4	5	完全符合
31. 在團體中，鼓勵相互競爭。	1	2	3	4	5	完全符合	1	2	3	4	5	完全符合
32. 常中途打斷成員的談話。	1	2	3	4	5	完全符合	1	2	3	4	5	完全符合
33. 很少探詢其他成員的意見和想法。	1	2	3	4	5	完全符合	1	2	3	4	5	完全符合
34. 對成員的良好表現，無法表示真誠的贊美。	1	2	3	4	5	完全符合	1	2	3	4	5	完全符合
35. 認為團體氣氛沉悶是成員的不當言論造成。	1	2	3	4	5	完全符合	1	2	3	4	5	完全符合
36. 很少在團體中表達個人的情緒。	1	2	3	4	5	完全符合	1	2	3	4	5	完全符合
37. 喜歡表現自己獨特的見解。	1	2	3	4	5	完全符合	1	2	3	4	5	完全符合
38. 當團體陷入模糊時，顯得焦慮不安。	1	2	3	4	5	完全符合	1	2	3	4	5	完全符合
39. 希望維持熱鬧的場面，害怕冷清。	1	2	3	4	5	完全符合	1	2	3	4	5	完全符合
40. 受到批評時，感到很不自在。	1	2	3	4	5	完全符合	1	2	3	4	5	完全符合
41. 聲音細小，兼且顫抖。	1	2	3	4	5	完全符合	1	2	3	4	5	完全符合

(編按：因篇幅關係，本文參考資料刪略，請見諒)