

在職訓練模式與運作之研究分析

——以省市市政府聘用之社會工作員初步探討

賴 慧 貞

壹、在職訓練理論的探討

一、訓練的意義與重要性

人類本身就具有學習的能力，才能生存，才能適應社會，但這種能力是潛在的，非加以啟發、引導，只靠自我的學習，其效果一定不大，如何啟發？如何引導？靠的就是教育與訓練。教育與訓練的目的都在增進人類的知識與技能，使我們的生活更為豐富與美滿，兩者雖然有其相似之處，但也有區別，先總統 蔣公曾說：「我以為教育是基本的、整個的，而訓練只是教育之一部分——是教育之一種方法，也可以說是一種短期的教育，是為了達到一種專門的目的而設的。（孟繁鵬，1978：26）這一句話把教育與訓練的區別說得言簡意賅，再恰當也沒有了。

(一)訓練的意義

行政學家張潤書（1976：97—98）說：「政府對於其所任用之公務員，為了增進其工作智能，提高其工作效率，由具有實際經驗與學說之人，對工作有系統、有計畫的教導與指引，此一方式與過程可以稱之為訓練。」張建忠（1981：16）認為訓練一詞的界定如下：「一個組織為了提高其效率，達成其目的，擬定計畫，對於其工作人員，由有經驗學識的資深人員，或專門的機構，加以有系統的教導與指引，以充實其學識，增進工作知能，加強服務精神，補足學校教育的不足，使個人與組織皆得以充分而健全的發展。此一過程就是訓練。」傑尼

斯（Jesing, 1981：3）則謂訓練是一種知識與技

術的發展過程，以有效與迅速地解決逐漸增加的問題。綜合言之，訓練是在有計畫的學習範圍裏從經驗中學得處理事務的方法，所以說凡有計畫、有組織、有目的，在協助工作人員增進其工作上的智識、技能、或態度的，均可稱之為訓練。

(二)訓練的重要性與其目標

各機構組織的員工初任職時，雖具有相當程度的能力，但時間持久後，工作才能逐漸遞減甚而不足，補救之道端賴有系統地實施人力發展措施，從訓練進修等方式中促進員工成長，所以在職訓練日趨重要，可藉其增進員工的工作觀念、知能、習慣、學識、行動及技術，使彼等更具效果與效率，此即為著名的彼得原理。（傅中蘭，1982：25—27）

其次再談到所謂訓練，最淺顯的目的就在提高工作效率，這包括三方面：一是工作知識（Knowledge），是對工作內容知道些什麼的問題；二是工作態度（Attitude），是想把它做好的意願問題；三是工作技術（Skill），是如何把學到的知識應用到工作上去的問題。所以我們說訓練是要去激發一個人潛在的才能，而非改造一個人的能力，猶如李維斯寓言所喻（洪長浩，1982：57）：針對不同的需要提供訓練以後，每個人皆能發揮優點，使會游泳的唐老鴨技術更為突出；會賽跑的兔寶寶跑得更快；會攀爬的松鼠爬得更迅速；會飛的老鷹飛得更高更遠，而不是一隻平庸的河鰈，在強迫式大拼盤之訓練下，學會了一點皮毛，依賴著這些廣而不精的技術意外地出人頭地。

二、在職訓練的意義與有關理論

(一) 在職訓練的意義

在職訓練是指政府或私立的社會機構對於一羣在職工作者所做的一個有計畫的專門性質的課程講解或研習討論；是正規專業教育之後延續擴展教育的過程，亦即指在工作崗位繼續性的專業教育（廖榮利，1983：19），是增長員工知識及補充技能的有效途徑。有計畫培育員工的方法。其期間可集中一個月或數個月或每週一日或以上者，主要目的在增進或研討與目前工作內容有關的新知識或技術，使在職工作員能充實其工作內容與素質。

(二) 在職訓練的有關理論

(1) 訓練的方法

訓練方法依機關性質、工作類別、所需知識及預期目標而各異，主要可分為下列兩大類：

(1) 工作崗位上之訓練(On the Job Training)：

係於實際工作環境進行的訓練，其指受訓者——也就是工作人員，在執行其正規職務時，接受第二者之指導，做有系統、有計畫的學習，以獲得工作上新知識、新技術，或改進其辦事方法，這種訓練方式，就如同我國古代「師傅帶徒弟」和現代的建教合作的養成制度。施用最普遍的為藝匠之訓練，如鐵匠、木匠、水泥匠等培養學徒即屬之。其優點是經濟，效果大，增加對於主管之信賴感與親切感以及訓練成果易測。但師資不易尋找，師資素質難以齊一，教導方式也不易劃一，受訓者心理因受注視而有些妨礙等亦是其不可避免之缺點。

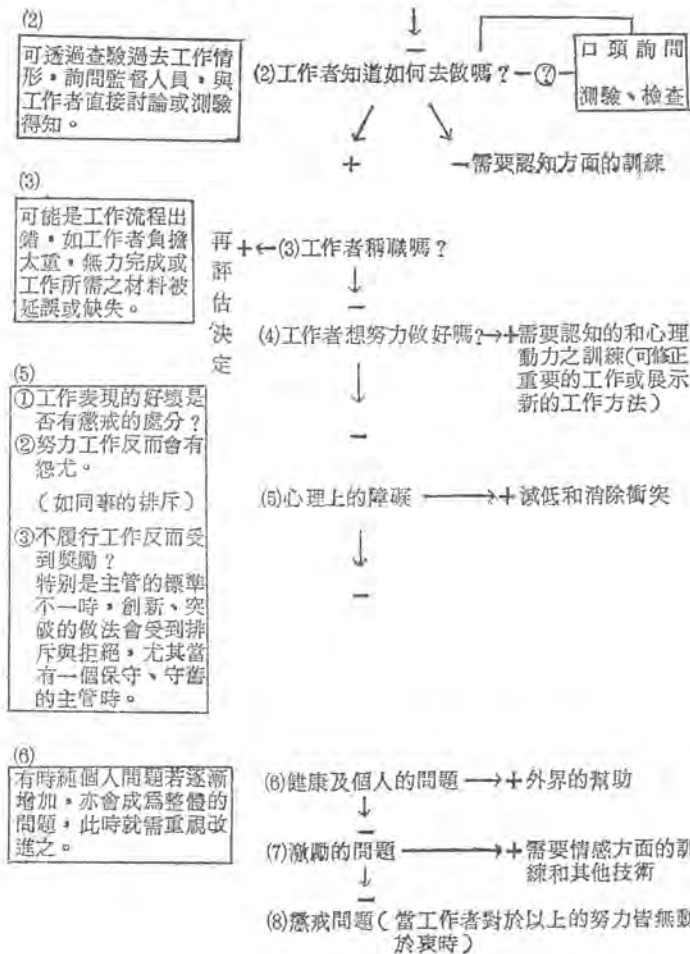
(2) 工作崗位外的訓練

工作崗位外的訓練，指的是受訓者離開職位，

或是利用非職務時間，參與某一特別訓練，這種訓練又可分為集體訓練和個別訓練兩種。

(1) 集體訓練：係將諸多受訓者集中，然後開班教導，是應用最廣泛的訓練方式；其效果亦很明顯，又經濟易行，其可再分為機關內的開班訓練與機關外的開班訓練。前者如省政府所設的省訓團，後者如國立政治大學公共行政暨企業管理中心舉辦的各級行政人員的訓練。

Start : (1) 工作者的工作正確嗎? → +



(二) 個別訓練：係指工作人員爲了某種目的，以個人方式去接受訓練。個別訓練有充實自己及適應個別發展之優點，通常的方式有自習、函授、進修等。

在職訓練所採用的種類或方法並沒有一定，各種方法均有其長處與限制，訓練單位或主管人員可依訓練性質、訓練目的，以及受訓者的背景，或選用一方法，或合併使用，務必以訓練目的爲最重要的考慮，方爲上策。

(2) 訓練需要的決定

訓練實施之前，最重要的問題就是先決定訓練的需要(Identifying Training Demands)之後，方能知道訓練的方針與方向，需要測定得愈爲詳盡完善，愈能對未來的訓練作完美的規劃，訓練的目標才能達成。以下將提出一種模式做爲機關主管或主管訓練人員察覺特定成員對訓練需要之參考(王欣，1980：20-22)。(請參閱前頁所列模式)

以上所列鑑定需要的模式，其主要優點是兼顧工作者的士氣、心理障礙、健康與個人問題、激勵、懲戒等各方面，考慮周詳。而且不僅訓練者評估時可使用，主管與工作者亦可參與共同公開討論此理論模式和工作責任，可幫助指出何者最需要訓練，排除時間與金錢的浪費，而且也可成爲自我評估的工具，以改進目前工作的情况，有更突破的表現。

(3) 訓練的實務

訓練的需要決定了，訓練計畫也完成了，訓練乃進入實際執行的階段。不論計畫是多麼完善，若

欲使訓練達到預期的功效，必須訓練的實際作業上下功夫，使其臻於至善的境地，否則一切均屬於空談而已。影響訓練成效的因素主要有人的因素與環境的因素兩種，分述於下：

① 人員的因素

(一) 訓練人員：須具有訓練的專門知識、福利、待遇提高、較高的社會地位等。

(二) 教學人員：要有知識技能，受人尊敬，對工作者之困難有直接深刻的認識，表達能力、教學技巧、幽默感、理論與實務兼顧等要件。

(三) 受訓人員：應配合訓練需要，實施調訓；其他人才培育、考績、升遷、政策與時機的配合亦是重要的。訓練方式的決定更是要針對工作者的職務、數量以及工作地點來設計。

② 環境的因素

(一) 訓練技術：即教學法，有講解法、個案研究、研討法、角色扮演、研讀法、管理演習法、觀察法、實習法等數種，每一種技術皆有其原則與優缺點，須視整個訓練目的與訓練對象而採用適合者爲宜。

(二) 訓練課程：須配合訓練需要、時代的需要、實際需要，這些都須請專家根據訓練教育原理，視以上多方面的需要詳細規劃出有彈性的課程。

(三) 訓練教材：可分爲教材的選擇與編配兩方面，前者須根據受訓者之知識教育水準、經驗、背景而定；後者在教材的順序(是入門階段、進階階段，還是應用階段?)與分配(心智、體力技術的學習須有時間休息等)方面爲其編配的重點。

(四) 訓練環境：指位置(城市或郊區)、房舍(空氣調節設備、堅固性與實用性如何)、設備(辦公、輔助、設施、圖書管理、康樂器材)等，這些項目的完善與否，牽涉到主管對於訓練的重視程度，與訓練經費預算多少有關。

貳、社會工作專業訓練之本質與特性

一、社會工作人員專業訓練之本質

我們已經討論過社工作員專業制度的發展與限制，以及社會工作實施基礎上的問題，對於社會工作專業化必然會遭遇到的內外限制，以及社會工作之特質，有了更深一層的認識與澄清，期能提供在規劃出適合我國國情需要之社會工作專業時的重要依據。不可否認的，環境並非在一朝一夕之內就能改造成理想的型態，組織結構的改變更是緩慢的，如何在現有的制度中去應用環境、改變環境、適應工作，發揮一己之潛能却是每位社工作員所努力的部分，而這正是訓練所要達到的目標。由被動消極的要別人來瞭解社會工作，不如主動積極地去爭取社會大眾的重視與支持，唯有專業知識、專業技術達到專業水準後，才能獲得專業地位。因此就社會工作專業訓練的本質而言，不管其學習型態是認知的(Cognitive)、情感的(Effective)，或心理動力的(Psyomotor)，皆能使社工作員加強自我覺察的程度(Self Awareness)，來評價自己之工作成果，藉以增進其工作滿足程度，提高服務層次，喚起

社會大眾的重視。

二、社會工作專業訓練之特性

社會工作與其他專業一樣，皆有其專業的特質與限制。相同地在訓練方面亦有所影響，其會隨著專業之特性而產生不同的成效。訓練本身即有一些無法突破的難題與問題，現今訓練更是普遍存在一些缺陷，其包括下列幾點：

(一)訓練功能未受重視，訓練機構亦未能全面制度化，其地位隨首長觀念轉移。

(二)各單位未能切實體認訓練的目標及功能，所以未能充分支持與配合，往往選擇工作清閒的同仁參加。

(三)承辦訓練者未能事前鑑定訓練之需求為何，造成「為訓練而訓練」的型態。

(四)訓練機構人員素質必須提高，除專業學歷外，還需時常參加研討，吸收新知，不斷提昇自我水準，亦即訓練者在職訓練普遍不足。

(五)訓練機構未能掌握學習理論之重點，如教學方式偏重軍隊式的傳統權威講授方式，部分講師不能了解實際狀況，講授內容無法銜接實際業務之需要。

(六)訓練的目的不易確定，這是由於工業技術急速轉變，組織內的工作與角色變得複雜、多元化、不確定，所以訓練不僅要教授今天能用的工作技術，而且要製造有利的學習環境，以便受訓者發展其他的能力，如一般性知識、態度、基本能力，以應付未知的未來情勢，如此一來，訓練目的就變得多

層面，且不易執行了。

(七)訓練與升遷考績無關，無法達到訓用合一之最終目標，發揮成效極微。

訓練不論如何完善，其不可能完全解決我們所面對的問題；而且並非每種能力皆能透過訓練獲得。因此，在提到社會工作專業訓練的特性時，我們不僅要瞭解訓練的一般難題，更須對社會工作此專業在訓練上何有限制有所認識，才不會對其有過於理想的期待產生。此可分三方面來談：

(一)內容上：在社會工作專業的領域中，知識是重要的，但是只知道而不實行或不懂得如何實行，知道的也等於不知道。而且社會工作在實施時最重要的是其態度，態度不妥就無法建立良好的專業關係，也就沒辦法進行服務活動。因此，社會工作的專業訓練不僅要注重知能方面，更應重視專業精神的培養、工作道德守則的建立，亦即態度與關係兩大內容。訓練若忽視這兩者，其實施根本是浪費，同時是沒有效率的。此外，訓練方案設計者不宜完全針對社工具之需要而設計內容，亦應重視所服務的機構、所服務的對象，以及設計者本身所代表的專業對訓練目標、內容、方法上之看法。

(二)目標上：社會工作專業訓練的目標是十分不具體的，這可由社工具的工作職掌中看出。我們對社會工作此項專業服務在(1)工作方法方面，要求個案工作、團體工作、社區工作、諮詢工作、研究工作、行政工作並重；(2)在服務內容及對象的選擇上，年齡分布方面，從搖籃到墳墓，從幼到老，兒童、青少年、婦女及老人皆包括在內；身心狀況方面

，從肢體健全到殘障者，有一般正常人，也有社會適應不良者；(3)在服務目標方面，預防性、治療性與發展性兼具；(4)在工作性質方面，不但要被動地接受求助，亦得主動向外提供服務。(劉淑瓊，1983:145)要勝任以上內容，社工具必須同時熟練個案工作與團體工作等多種工作方法，對各種不同服務對象之生理、心理發展、社會適應等方面，也須具備豐富而實際的知識。針對這麼複雜多樣的工工作項目，所要擬訂的訓練計畫是相當不容易的，再加上社會工作本身即是一種「質」的服務，也使訓練的評估產生困難，自然訓練的成效亦不易測定了。若社會工作的項目一直維持此種「廣而不精」的層次，則各種訓練都無法達到其應有的效能與效率，造成人力、物力、時間上的浪費，這是社會工作專業訓練所面臨的一大障礙。

(三)方式上：一般人對於「訓練」兩字，多少有著消極的看法：認為受訓是一種負擔，而不是進階、發展的機會，再加上大部分機構皆以調訓方法強迫社工具參加，更使受訓者產生抗拒的心理，此將違反學習理論中最重要的「一個向度」即動機的問題。學習是個別的程序，祇有在個人要學習，自己有意欲改變其行為的動機時，學習才會產生，社會工作專業訓練在選擇與訓練者之標準時，應特別注意其學習動機的強弱，減少強迫性的調訓方式。因為唯有社工具對他的工作有充分的興趣且希望去多學習時，訓練才能成功。另一方面我國限於設備及空間影響，多半以「講授」為主，單向溝通流於枯燥，針對社會工作這麼一個極力主張創造。這對藝術性

的專業而言，是十分不合適的。其需要透過一些動態的學習才能吸收知能，從訓練中獲得幫助，也就是說訓練應該要協助，激勵社工員從他自己的經驗去學習，使自我訓練的過程更容易、更迅速、更良好，以及使他更易學習吸取別人的經驗，藉著這些經驗來看出與工作環境之間的關聯，以解決在工作上遭遇的問題。由於社工員參加在職訓練時，是帶著自己的經驗及問題，因此，在教學方法上要減少課堂講授，多採小組討論、專題研究、論文寫作、實地觀察等方式，並加以電影、幻燈之輔助器材，才能符合社會工作專業之特性，達到學習效果。亦即要倡導共同研討優於個別教育，技巧方法勝於一般講述，轉化嘗試優於墨守成規，以及實際觀摩勝於理論介紹等方式，使訓練更為真實且更有價值。

二、社會工作專業訓練的內容

(一) 職前訓練 (Pre-service Training)

(1) 意義：係政府或私立機構對於一羣新招考或任用的社工員，所作的一項短期的介紹性課程。訓練期間往往是一、二週或數個月，訓練目標經常是與行政有關的概括性課程。使新任社工員知道如何開始工作。(廖榮利，1980：26)

(2) 重要性：一個有責任、可信賴的社工員，不是與生俱來的，他乃是經過仔細的選擇，加上良好的工作訓練才能達到。所以，當一個新的社工員來機構報到之後，不是馬上奪取其工作效能，而是先給予職前的訓練，使他瞭解機構的狀況，工作方式，使其工作時不但能够順手，而且事半功倍。任何

有經驗的社工員初到一個新機構均需要再接受適當的訓練，因為每一機構有它的特徵，而社工員也有他新的工作特色。所以，一個新的社工員無論是實際需要上或心理上均需要相當的幫助與支持，這就是職前訓練所要達成的目標。

(3) 內容：以機構所需要之實際內容為主，一般而言較注重行政性的督導，其內容包括下列各項：(莊文生，1983：140—142)

- 如何使用各種表格。
- 一般服務的設備及使用方法。
- 同仁的種類與工作分配、工作關係。
- 提供日常工作上所需要的資料，並說明如何使用，如一些服務規則，案主如何申請服務，社工員接案之初做什麼，如何填報表等。

• 介紹社區狀況及本機構與社區關係。
• 服務程序的瞭解：如接案規則、如何轉介、個案紀錄重點等。

• 幫助新的社工員瞭解其在機構內所要扮演的角色。

• 可發掘與運用資源的介紹。
• 社工員的一天，如行政體系、工作職責、在職訓練的方式與種類等。

(二) 在職訓練 (In-service Training)

(1) 意義：對已經在機構從事服務之社工員，予以定期性有目標的訓練。這些訓練計畫，一方面是根據社工員的需要，另一方面也根據機構長程目標的需要。其目的在於增進或研討目前工作內容有關的新知識或技術，期使在職社工員能充實其工作

內容與素質。

(2) 重要性：社會工作專業不同於一般職業，乃在於它具有系統的知識。這套知識的獲得，有賴於長期專業學院的高深訓練及畢業後的在職訓練，以不斷吸取最新的知識和技術。機構不重視在職訓練，就是忽視了最有報酬的工作，因為訓練主要是一件從經驗學習的事情，而每一位社工員反映他的經驗，應用經驗的教訓處理他將來的工作，就是在進行自我的在職訓練。所以，我們可以得知職前訓練和在職訓練雖是一樣重要，但前者所提供的經驗，永遠不會像社工員「在職」所得的經驗那樣的真實，因此，在職訓練所提供的學習機會比職前訓練所能提供的更為真實，且更有價值。

(3) 內容：可分為三大類(廖榮利，1983：19—22)即①對未接受專業教育社工員的在職訓練：教授有關的內容並示範這些內容如何付之實施，學習如何配合工作程序，把工作完成，誘導避免對知識體系的過分渴求等；②對新進專業社工員的在職訓練：瞭解機構功能、工作角色與領域，促成對工作關係的尊重，供給充分的支持作用，並適當地補充需要的知識等；③對略有經驗專業社工員的在職訓練：促成對機構的歸屬感，告知被期待的任務，協助其對特殊興趣之專業方法作更進一步的專研，促使其能開始獨立作業，發揮潛能。

(三) 督導訓練 (Supervision)

(1) 意義：指特定在職社工員由特定督導者透過每週一、二次的督導會議方式所作的深入的專業之訓練程序，往往至少在一至二年期間持續進行。期

使該特定社工人員能成爲獨立的、自信的专业人員爲最終目標。

(2)重要性：督導與社工人的接觸最爲直接、頻繁，在潛移默化中若能使社工人員更合乎專業標準之工作者，則亦是一種無形的訓練。所以，督導訓練是較狹義的在職訓練之一種。督導不只是隨時幫助社工人員解決問題，同時也在工作中提供有關且必要的知識與技巧予以支持，藉此使社工人員能走向正確目標。此種不著痕跡的牽引與推動，更能使社工人員將技巧之外的道德倫理內化，是一種較深入且專業化的訓練。

(3)內容：

①專業知識體系的實際運用：社工人員對人類關係的注意、人類行爲動力的關係的應用、不同理論觀點的廣泛驗證，以及機構功能與社區規範的兼顧等。

②社會工作綜合程序的運用情形：認清所期待的内容，接案與蒐集資料，心理暨社會作診斷的確定，專業關係的建立，服務方針或治療目標的擬定，服務與治療過程的經常性評價，結案處理的情形，以及隨訪工作等。

③對機構功能、社區資源的運用、社會政策的引用，以及專業精神的表現情形：確認機構功能，以限定服務的範圍與尺度；對於機構功能外照會與轉案服務的認識，以遵守其既有的步驟；配合當前社會政策，以強化社會福利功效；表現專業精神，以遵行社會工作專業理論。

總而言之，社會工作專業訓練最大的目標是要

模塑出合乎專業要求的社工人員。所以，在訓練之過程中激發學習者，逐步形成改變的作用，成爲富有專業意識與社會責任感，具有充分的专业知識和技術，並能藝術化地運用之，且能嚴格遵守專業倫理的社工人員。

叁、省市政府社會工作人員在職訓練之現況

一、由我國社會工作人員制度之沿革來看其在職訓練之發展。

(一)發軔時期：民國三十年，中央設置十二期的「社會工作人員訓練班」，講習內容有社會工作方法、行政管理，以及民族精神教育，尤其以最後一項最爲強調，是此次訓練的重點所在。

(二)醞釀時期：民國五十四年，行政院頒布「民生主義現階段社會政策」，於「社區發展」工作項目中主張僱用曾受過專業訓練的社會工作人員，但卻無此方面的訓練計畫。(三)實驗階段：民國六十二年九月臺北市建立社會工作人員制度，先由六人試辦，工作項目以平價住宅、公共衛生、設施維護、維持秩序、急難救助爲主，當時社工人員非相關科系，並未接受過專業訓練，市府亦無專業輔導辦法，所以其皆擔任一般的行政工作，徒有虛名。民國六十四年，臺中縣與彰化縣爲了協助小康計畫之推行與社區發展之需要，設置社工人員，尤其以臺中縣四十五位相關科系畢業之人力爲最充沛之生力軍，經由職前訓練後分發下鄉工作，成績輝煌。

(四)推廣階段：即從民國六十七年至今，此階段

才真正有社工人員在職訓練，尤以臺灣省的制度較具體健全，使得社工人員的甄選配置、職務分組，以及督導考核漸有具體法令的依據。民國六十七年十一月，成立「臺灣省推行社會工作人員制度專業技術指導小組」，指導社會工作業務上的技術問題，舉辦職前、在職訓練，也請各縣市社會科承辦社會工作業務人員同期訓練，促其了解社會工作專業之意義，以利於推廣社會工作。民國六十八年，臺灣省、臺北市、高雄市先後成立社會工作室，負責社會工作人員制度之計畫研訂，有關社工人員之甄選、專業指導，以及各種在職訓練，才算有個較完善統一的規劃與實施。

二、省市政府社會工作人員在職訓練之實施現況

由前一段的敘述可得知社工人員的在職訓練從民國六十八年開始，才逐漸有系統地策劃實施，以下將就訓練的實務來談這幾年來的實施狀況，使我們對於社工人員制度有另一層面的認識與瞭解。

(一)人的因素

(1)訓練人員：六十八年後社工人員的在職訓練皆由各省、市社工作室負責策劃實施。臺北市在六十九年、七十年，曾委託臺北市政府公務人員訓練中心辦理社會工作人員訓練班，每年二期，每期二週；七十二年與七十三年則有社會行政訓練班，社工人員亦參與訓練，但只佔20%左右。臺北市與高雄市亦有採用委託救國團合辦訓練的方式，不過爲期不長，皆是配合年度施政重點，舉辦短期的密集研習會。(目前臺灣省已有社會福利人員研習中心，專責社

會工作人員之訓練；臺北市則由公訓中心負責訓練一部分，其餘則由社工室不定期安排專題講座及研討；高雄市亦由社工室安排定期的自我訓練。(一)一般而言，此項工作均由實務工作者自訂，方法、課程亦在力求突破創新。訓練人員本身亦有較高素質，對整體專業而言，是件可喜的現象。如果能消除社工具對主管權威的刻板化印象及敵意反應，其效果將會更落實。

(2)教學人員：我國社會工作還在開發初創階段，師資與專家學者的培育遠不及實際的需要，因此講師重複、授課內容大同小異，幾乎是現在辦訓練的最大限制。廖榮利教授(1983:33)亦指出，當前臺灣從事社會工作教育者中只有1/4的學者曾受過教學方法的專業訓練，不到三成的人主修社會工作，此即為一具體的證明。臺北市近幾年來處於地利之便，師資來源較多，但也逐漸走向上級主管來訓練部屬的趨勢，如專員、視察、股長、督導等；而且在教學人員的聘請方面往往受「票房」之影響，即邀請知名度大之專家學者來講課，而忽略其實際教學效果。臺灣省、高雄市在聘請教學人員方面比較困難，更容易產生「眾家名人」匯集於某一次訓練中，下一次訓練又是「原班人馬」的現象；不然就是社會學模式的訓練設計，由於教學之專家學者缺乏足夠的實務工作經驗，不易瞭解社工員第一線工作的困難與壓力，因此授課內容與方式難以滿足其需要。有鑑於此，臺灣省的社工人員在職訓練已在七十二年度突破邀請專家學者講授的傳統，反而挑選資優的社工員來負責教授，使社工員更有參

與感，也藉此機會將多年來的工作心得做個整理、結果反應相當良好。但這種完全排斥專家學者的心裡並不值得提倡，事實上專家學者可以提供社會工作未來努力的理想型態(Ideal Type)，帶動新刺激，指引新方向，其貢獻亦是不可抹煞的。另外資優的社工員若只是一味地教授其心得，沒有再突破進步，亦是容易產生工作的倦怠感與無力感，因此其在職訓練的重視亦是不容忽略的。

(3)受訓人員：顯然的，現在的訓練很少能達到「寓考核人才，提拔人才於訓練中」之目標，臺北市的社工人員大部分是被指派參與在職訓練；臺灣省則因人數過多，亦只能在每年的二月至四月分期舉行全省社工人員的在職訓練，每位社工員皆得參加。這些方式基本上已不符合學習理論，即學習是個別的程序，只有在個人要學習，自己有意願要改變其行為時，學習才會產生效用；再加上訓練的成果未列入人事資料中，使考核與訓練無法結合，只有社工人員自己的收穫而已，無實質的激勵，容易使人士氣受挫；若本身再從訓練中毫無收穫，當然更是一無所得，亦浪費人力、金錢與時間了。

(二)環境因素

(1)訓練技術：很多社工人員在參與在職訓練後的困難是不知如何將理論轉化成工作經驗，互相整合，這顯示教學法在傳遞知識與技巧的過程中仍有所缺失，尤其傳統的教學法幾乎偏重在清一色的講解法，對於社會工作此領域在運用上自然很容易處處遭遇困難。最近由於於大家的需求，已盡量在訓練中加入一些研討法，但仍嫌不足；角色扮演的運用

亦不够普遍，加上國內設備不足，利用如單面鏡、錄影機、攝影器等電化設備來進行動態學習的方法更是少見，使得訓練的成效大打折扣。社會工作是一個十分強調動態的服務過程(Dynamic Process)，它的學習亦需要一個生動的方式來進行，才能有較深入廣泛的應用。

(2)訓練課程：臺灣省社工室設計訓練課程多年來皆秉持以下的原則：①根據上年度訓練成果評價報告，做適度的改進；②根據本年度工作的重點與方向；以及③根據訓練人員主觀的感受和對社工人員的意見調查，找出工作上較迫切需要的知識與技能。根據中華民國社區發展研究訓練中心於七十二年五、六月各舉辦一次的社工人員在職訓練，在其調查中顯示，課程設計宜以專題為主，做各個層面的深入探討，以代替傳統的「大雜燴」課程，此種內容較能符合社工人員的實際需要；而且若能依照社工人員的年資、服務項目來安排各層次不同程度的訓練將更能達到訓練的效果。臺灣省已經先後辦過家庭服務、社區服務、老人服務三個主題的在職訓練，中華民國社區發展研究訓練中心亦於今年二月舉辦「老人福利與殘障福利」兩項專題訓練，此皆為較佳的設計。意見調查中也發現對於會談技巧，志願工作人員的訓練、協調、籌組、團體工作的帶領技巧、殘障或精神病患的輔導，以及社區工作的方案設計等課程普遍覺得不足，這固然與工作項目的複雜有關，但也可以看出我國專業教育在此方面的欠缺，亦是訓練所該加强的部分。

(3)訓練教材：常常可以聽到社工人員反應訓練

教材過於深奧，沒有實用性；也有的人提到受訓成果只認得幾個名詞，不知道其實際運用的情形。這皆是教材選擇上產生的問題，其主要癥結是授課者缺乏實際的工作經驗，所以無法真正解決社工人員在工作上遭遇的難題。在教材的編配方面也一直無法按照社工人員的年資、服務項目不同而有所調整，皆是維持在相同的內容與方式，使得資深社工人員感到失望與無趣，缺乏學習的動機，甚至有「參加訓練即是度假」之說，真是值得人深思！

(4) 訓練環境：此項受經費預算影響甚鉅，辦訓練通常需要一筆固定的經費來支持方才可行，否則真是困難重重，其他的配合再好，亦難發揮訓練的效果。臺灣省社工人員在職訓練能夠較上軌道，每年二十萬左右的訓練經費，合適專用的訓練場所，以及充足的人力資源皆是一大助力。反觀臺北市，訓練經費無固定來源，常須尋求社會資源，如向公益性財團籌措，自然成效上受到很多影響。

肆、結論與建議

一、結論

(一) 社工人員背景資料

• 年齡偏低（平均年齡26歲），涉世不足，社會成熟性不足，應對處理複雜社會人際適應能力，工作挫折感大。

• 女性化傾向的特徵（高達80%），又正處在適婚年齡與已婚有學前子女的階段中，結婚、生子、產假、顧家、夜間安全問題等會造成服務時間的

中斷，影響社會工作長期的成效。

• 女性生理、心理及社會化的影響使其產生獨特的性格特徵，在從事今後工作時有其方便與不便之處。

(二) 社工人員專業歷程

• 畢業學校科系大都正規科班出身，學識基礎與素質尚稱整齊，「知」方面較可應付，但技術經驗的「能」方面實嫌不足。

• 資歷較淺者（三年以下），受學校教育之影響，有不切實際之期待與過於理想主義；資深社工人員知識技巧較趨成熟，但對工作的興趣卻開始下降。

• 專業知識與技術的來源以工作經驗與在職訓練中獲得者為多數，學校專業教育提供的功能未充分發揮，尤其在直接服務（個案工作、團體工作、社區工作）的知識與技巧方面更顯得不足。

• 社會系之學生有一半是聯考分發而來，對社會工作的瞭解先天不足，再加上半數以上是採非自動學習態度，影響學生進入社工領域從事社工人員時產生認知上的偏差。

(三) 社工人員專業自助情形

• 工作困難的來源以「工作項目過多，無法深入」為最多，解決的程度以「偶而」為普遍，尋求協助對象則主要是「工作同仁」，其亦是專業知能與專業刺激的主要來源之一。

• 自我進修，自我整合知識與經驗的機會普遍缺乏，易陷入對知識技巧一直有落後與不足之感。

• 機構內進修情形亦相當不足，尤其在短期專

業知能講習會、書報討論、訓練團體等項更顯然缺乏。

(四) 社工人員參與在職訓練的情形

• 與社會工作有關的在職訓練猶不充足，平均每位社工人員二年輪流被指定參與密集式在職訓練一次。

• 「受訓無意義，只增加精神負擔」，「訓練與本身業務無關」是社工人員不願意或畏懼受訓的主要原因。

• 大多數參加訓練的方式是指定或選派的，缺乏學習動機，違反學習理論，造成訓練成效低落，形成人力、物力、財力之浪費。

• 「主題明確，內容充實，符合需要」是參與訓練收獲較大的原因。

(五) 社工人員對在職訓練之期待與看法

• 大多數社工人員認為「吸取處理業務之知能」為參加訓練的目的，並希望選訓的標準以「承辦業務與訓練有關」來代替現在採用的「輪流調訓」。

• 大部分社工人員對傳統的訓練方式以「講解」為主已感厭倦，較期待考察、觀摩等動態的學習方式。

• 訓練之規劃應以「業務」相似者為標準，不宜以「地區」或「年資」為劃分訓練類別之依據，並該由中央單位來統籌規劃與訓練。

• 社工人員對教學人員之期待希望是有經驗、知識、能力者為講師，標準十分嚴格，而人才的培養與訓練卻供不應求。

• 社工人員對訓練時間之安排，以每天上課五

六節，連續五、六天，人數在21~30人之間，半年舉辦一次密集訓練為理想方式。

• 對訓練評估的方式，以綜合「測驗或考試」與「輔導人員之紀錄」兩者，將是較理想的受訓考核依據。

二、建議

我國目前社會工作人員的訓練，是各公私立機構，因其需要而各自辦理，優點是各機構可因地制宜，較富彈性。缺點是訓練資源的浪費，各機關無法共享訓練資源及相互的服務。因此要突破以上限制，除了鼓勵各大學在寒暑假利用其教學資源，替社工人員辦理訓練外，似乎可考慮將現有的「中華民國社區發展研究訓練中心」擴大為「社會工作人員訓練中心」，統籌運用訓練資源，增加社工人員受訓的機會，使訓練的需要獲得更大的滿足。如此一來，不但民間社會福利機構的工作人員可委由辦理專業訓練，同時現行社工人的訓練，全國能有一致性的做法，而不是目前「三頭馬車」，各作各的情形，徒然浪費訓練資源。因此，「社會工作人員訓練中心」的未來任務是訓練與研究，一方面辦理全國不同層次的訓練，以及特殊性的專項訓練。另一方面是社會工作的研究發展，以配合我國社會工作的發展，建立社會工作專業體制。關於「社會工作人員訓練中心」的整體規劃與實施，筆者試就以下各點提出一個參考的模式：

(一) 人的因素方面

(1) 訓練人員

應聘用有社會工作實務經驗的專業人員擔任之，其主要目標是希望訓練人員除了提供生活上的照顧與輔導，訓練時所需的各種資源外，尚能在專業上有所接觸與瞭解，參與訓練的策劃與實施，而不僅是位訓練的行政人員而已。另外訓練人員亦必須時時舉辦在職訓練與進修活動，以提高其專業地位與服務水準。

(2) 教學人員

教學人員應一面教學，一面接觸實務並從事研究，三種角色密切配合，方可驗證理論，創造理論，教導受訓人員如何應用理論，將抽象的概念轉化成實務的經驗。至於師資的培育可透過延攬海外學人回國任教，增設社會工作研究所，聘請具有實務



成人由於不同的生長環境、學歷、經歷以及年齡的影響，造成其相異的「習慣定向」，改變困難，所以須注意下列的原則：

① 預備原則：受訓人員的學習心理準備，亦即是消除抗拒受訓的先決要件，所以提高學習效果，應予充分的準備時間。訓練單位在技術上對調訓者先寄發活潑且豐富的訓練簡介與有關資料，且宜分批寄出，使其漸進地、逐步地完成心理準備。

② 類化原則：教學人員的新知識與受訓人員的舊經驗相疊，在其舊經驗增添新觀念、新知識、新

經驗的教師，鼓勵教師進修，以及提高教師待遇等途徑來增加人力資源；並聘用一些訓練中心專屬的教學人員，此可減少訓練中心每次聘請教學人員在程序上的煩惱，且專任師資亦可提供有關的新訓練方向與計畫；且建立教學人員資料檔，內載其專長、住址、電話，以達到發揮人力資源的最大功效。

(3) 受訓人員

社工人員皆是年滿20歲以上的成人，可塑性已比學生時代低，行為較不易改變，因此得將教育學的觀點改為成人教育基本原則的把握，亦即得瞭解受訓人員行動改變的影響因素，方能提高訓練績效，如下圖所示：

方法才能發生訓練的效果，所以訓練是在原有舊經驗的基礎上啟迪新知。

③ 興趣原則：達到訓用合一之目標，研習優秀者提供升遷機會，負重任，使受訓人員自學習中獲得成就感。

④ 自動參與原則：設計情境，激勵學員自動參與學習過程，如討論會、角色扮演、個案研究等。把握以上的原則後，再透過電腦建立完善的人事資料檔，根據需要選訓各類人員，根據人員經歷與教育背景安排合適課程，即能使受訓人員不再視

受訓為休閒或無奈之事！

(二) 環境的因素方面

(1) 訓練技術

訓練因種類之不同，所採用的技術亦不同，但均可互相配合實施之，一般而言，可分為下列三種主要的方式：

① 新進社員工（服務未滿一年者）之訓練，因為對業務不瞭解，機關陌生，應以講授為主，實習與作業為輔。

② 服務年資一至三年間之社員工無訓練，因為具有實務工作經驗，需要加強管理知識來應付較多的事務性工作，應以研討為主，講解為輔。

③ 服務年資三年以上社員工之訓練，要進一步對全盤事物有所瞭解，以達到「瞭解問題，解決問題」之目標，應以研討為主，考察、參觀為輔。

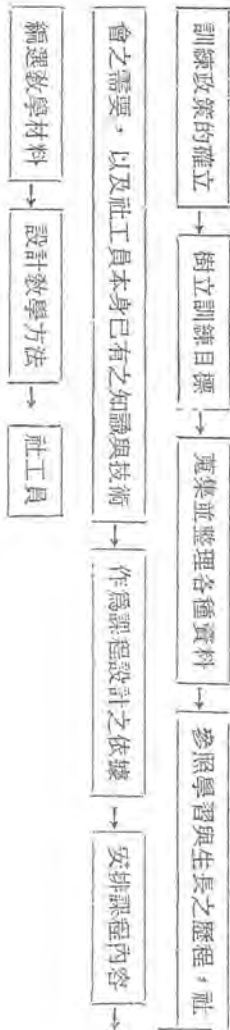
不可否認的，設計再恰當周密的訓練技術，總不如平日自我訓練的功効來得大，亦即應以分散式的訓練方式來代替現今之密集訓練，拿各基層單位的書報討論與工作研討（包括個案研討）來說，如果每星期有固定四小時（運用剛上班或接近下班的零碎時間，較不影響正常工作）集體閱讀資料，共同研討，所獲得的知識量最少可值口授六小時，一年即有 208 小時，相當於 26 天的研讀，亦等於密集訓練 39 天的課程了，其收獲是相當可觀的。因此平常以知識吸收，工作討論為主，密集訓練著重在整理經驗，交換心得，創新與休閒方式的學習，必能提高社員工的工作素質與服務水準，此點可從現今優秀社員工之學習方式與眾多研究報告之結論中得

到驗證。

(2) 訓練課程

社會工作專業訓練課程要隨時代而改進，除了

照一般課程改革的要點外，尚要考慮社會資源、經建計畫、國家政策、人民生活水準、社會需求等因素，其流程圖如下：



現今大多數的社會工作訓練課程，強調內容甚

區因地制宜對訓練課程需做適度的調整，所以以下僅提出一些基本課程的建議：

① 新進社員工（服務未滿一年者）

• 目標：為增進社員工認識服務對象之需要及問題所在，俾有效推展工作。

• 課程：人類行為與社會環境，社會工作之整理信念與倫理守則，諮商技術，社會暨心理診斷，社會資源的認識與運用，實務經驗報告，講演訓練，人生哲學，工作計畫與生活計畫等。

② 服務年資在一年至三年間之社員工

• 目標：充實社員工專業技術，以增進其解決特殊問題的能力，藉以提高專業工作素質。

• 課程：團體討論的技巧與要領，行政協調與聯繫，社會工作諮詢，社會福利法規之介紹與運用，兒童及親職教育專題，青少年及偏差行為專題，職業婦女的家庭與工作調適，老年心理需要與福利服務，志願服務專題等。

年團體、社區研究團體及行動團體（白秀雄，1975：8），等皆是使社員工學到運用其知識貢獻於居民實際需要與方法與技術所需的課程。

如果再依照社員工之年資來訂定課程目標與內容，由於研究者學識有限，無法詳細確定，且各地

⑧服務年資在三年以上之社工員

• 目標：培養社工員專精之社會工作專業知能，與綜合分析之工作能力，以有效推動並開創其工作。

• 課程：高級個案工作診斷與處理計畫專題，高級團體工作專題，社區發展專題，督導技術專題，社會工作評估與研究專題，社會福利計畫，方案設計與執行，社會問題之形成與解決對策，經驗整理與創新，服務與人生等。

(3)訓練教材

訓練目標的貫徹，主要的是教材、教法能否引人入勝、有無親切感、趣味性與可行性。要有親切感與趣味性，教材就應從文化傳統中找資料，在民間故事中取實例，甚至現代小說、電影、劇本等都可採用，如孟母三遷可以說明生長環境與子女教養的關係；二十四孝中閔損的「單衣順母」有助於對人際關係、兒童虐待 (Abuse) 的認識；紅樓夢中父子疏離、妯娌敵對、男女情愛、利害衝突、寵辱變換，可作家庭社會工作案例；義田、藍田鄉約，呂氏鄉約、葬親社約等都是社區工作方面重要的教材，(蔡漢賢：1983：17)，皆是社會工作教材再創

新，引古證今，使其在新舊交互運用下精進，必然有助成效增加和對象接納的意願。

此外在教材使用上，除了利用視聽媒介（如電視機、幻燈機、投影機）外，並鼓勵教學人員編寫教科書與參考書，翻譯國外社會工作論文，整編國內社會工作紀錄，以及有關中國社會工作史料，將更能促使社會工作教材的國情化與國際化，直接、間接的有助社會工作課程教學之用。

(4)訓練分工

在歷次協調會中，省市府社工主管皆盼望避免重複之訓練，加強彼此協調與聯絡的功能，因此本研究嘗試擬定一分工的方案，期能對整體訓練有所助益：

①縣市政府或各中心

• 每週定期一單位時間的資料研讀，由省、市政府統一印發資料，或各單位於每年度自行研訂進修計畫，統一時間，集體研讀，共同討論。

• 二週一次的個案討論會或工作研討會。

②省、市政府

• 統一社工員職前訓練

• 舉辦每年的密集性在職訓練，按年資分一、

二、三年設計與工作有關主題的進階訓練，三年以上之社工員在職訓練則以經驗交換、工作創新為主。

• 利用機構刊物或通訊，有系統的提供工作所需資料給各縣市或各中心研讀參考。

• 辦理巡迴督導，以彌補較弱督導縣市之需求。

③社會司或社區發展研究訓練中心

• 辦理省縣市政府承辦訓練有關人員之在職訓練。

• 結合學術機構辦理省、市政府實優社工員或督導員之社會工作研討會，以交換經驗，整理國內成就及創新工作方法為目標。

• 編製教材，舉辦實驗性訓練。

• 以現今之「社區發展季刊」提供有關資料及省、市通訊交流。

• 蒐集整理訓練資料，建立各項訓練實務的資料檔案，以供訓練單位參考，並逐漸建立社會工作專業訓練的統一模式。

以上分工最重要在基層。亦即，唯有縣市政府或各中心切實做好定時自我進修的紮根工作，省、市政府舉辦的密集訓練才能落實，而高層次的社會工作研討會才有成果呈現，以帶動全國社會工作全面性質的提昇。