

國小輔導教師的工作壓力與因應策略

The Work Pressure and Counter Pressure Strategies of the Elementary School

謝曜任¹
Iou-Zen Hsieh¹

壹、前言

近年來，由於社會快速變遷與家庭結構的改變，對兒童的身心發展造成巨大的影響，國小校園內狀況嚴重的個案日益增加，學生輔導成了照顧兒童身心，營造獲友善校園的重要推手。有鑑於國小輔導工作的重要性，臺北市政府於民國97年開始依學校規模分三年增置專任輔導教師，教育部於民國101年8月開始，在24班以上學校開始設立專任輔導教師，學生輔導法103年通過後，未來全國小學均設立輔導教師。雖然國小專任輔導教師不斷增加，然而第一線的輔導教師因為面對沉重的工作壓力，工作負荷量仍然很大（吳美金，2013）。因為年紀越小的孩子，越容易受到家庭系統與環境系統影響，兒童的諮商輔導工作，通常不能只幫助兒童，而採用生態系統合作的方式，才能有較好的輔導成效（王麗斐、杜淑芬、趙曉美，2008；王麗斐、杜淑芬，2009）。因此，國小輔導老師，除了需要跟個案工作外，常需服務個案的生態系統或者跟系統一起

合作，工作的範圍增加、執行難度較高，造成較為沉重的工作負擔。

筆者有幸於97年參與臺北市國小專任輔導教師甄選，成為首批臺北市國小專任輔導教師。擔任了九年的專輔後發現，輔導教師在學校越久，越能累積輔導經驗與輔導資源，建構資源網絡，啟動生態系統幫助兒童，做兒童獲得最佳的協助。然而筆者也發現，許多國小輔導教師因為工作負荷過重，想要轉換職位，在專任輔導教師無法長期服務狀況下，學校每年均須重新招聘輔導教師，導致個案的重新適應、輔導老師工作經驗與資源無法累積等狀況，讓輔導成效大打折扣。因此，如何讓輔導人員能夠對於輔導工作抱持熱情，持續深耕，工作壓力調適就非常重要。惟有透過工作壓力的調適，才能讓輔導教師不會產生工作疲乏，並且轉換壓力為助力，化解危機為轉機，方能夠讓個案、個案的系統與輔導教師自身都能持續受益。

貳、國小專任輔導教師的壓力

近年來，有越來越多的研究開始探

¹國立台北教育大學心理與諮商系助理教授
通訊作者：謝曜任，（116）臺北市文山區指南里一鄰指南路3段14巷13弄11號5樓，
E-mail：iouzen1812@gmail.com



討輔導人員的工作壓力，其中以工作負擔、角色期待、專業要求、組織規範與人際關係居多（李惠珍，2012；吳美金，2013；郭宗林，2016；張瑞華，2014）。以下針對輔導人員較大的壓力的類型做說明：

一、工作沉重負擔量大

國小輔導教師工作負擔是壓力大的（吳美金，2013；張瑞華，2014）。除了從初級輔導到危機個案皆是工作範疇之外，隸屬輔導室的一員對於行政事務亦需支援。當學校發生危機的時候，經常個案增多，處理的範圍擴增，從班級、導師、家長到個案，甚至外部單位，都可能是工作的對象。

有許多輔導老師常是利用早自習與午休的時間接案，遇到星期二全校學生全天課時，中午時段工作量易達到高峰，有時得同時處理不同工作，而每學期總有幾段時間是學生最容易產生問題。李惠珍（2012）研究發現龐大的工作量，有時候會造成輔導教師工作的崩焦（burn out），進而對工作不感興趣，而產生轉換工作的想法。

二、角色期待多而混淆

輔導老師在學校有著輔導與教師兩種角色，有著教師的一般性工作，如指導學生進行校園環境整潔、擔任導護、參與各項會議、進行教學等；也有輔導老師的特殊性工作，進行個別輔導、團體輔導、個案管理等。輔導老師同時扮演教學者、行政支援者、輔導者、諮詢者、個案管理者等多重角色。然而有些角色之間會有多重關係，面對服務對象的不同期待，有時也很難兼顧而產生壓

力（蘇芷宥、黃琪媛、吳芝儀，2016）。例如當學生的家長與導師有不同期待時，就需要進行協調；科任與導師對於學生輔導方式不一致或權責看法不同、行政觀點與專業原則有所抵觸時，皆需在不同角色需求取得平衡。為了扮演好角色，輔導老師需要隨時管理好自己的情緒與習氣，以滿足不同對象的需求，進而產生很多的壓力。

三、專業能力要求高

輔導教師通常被視為全校最具有心理專業的人員，不論是老師或是家長甚至學校行政，對於輔導教師有很高的專業期待，希望學生一旦接受輔導後，可以在短期內獲得顯著的改善。然而，學生問題通常非單一原因造成，除了學生個人因素外，常受其生態系統環境影響，且國小個案年紀小，個別差異性高，輔導教師需要透過各種媒材的專業技巧，才能對不同發展階段、不同身心適應議題及不同環境背景的受輔學生工作輔導，加上與生態系統合作，需要透過家長、導師諮詢、個案管理、宣導、班級輔導等策略。個案學生需要長期輔導方能見效，無法如同學務人員般，透過管教達到立即效果，此外輔導老師專業能力的養成，需長時間的經驗累積與資源整合，對於資歷較淺的輔導老師，在建構專業能力的過程中，常被質疑輔導成效不彰、專業能力不足。

四、組織融合與專業不易分化

筆者曾經在大學、高國中與小學服務的經驗，比對不同學制中的輔導環境，小學的工作環境是分化程度較低的，例如分科與分工沒有那麼清楚，也



因小學老師的順從性較高，行政的權威較大，輔導教師常是學校辦理大型活動時動員人力之一，或是輔導室辦理各項業務時，輔導老師亦常需支援。輔導老師需要花很多時間在學校務庶務性工作，造成雖然覺得忙碌，卻無法集中精力於輔導專業的推動，對於個人定位與專業無法凸顯，產生失落。

五、人際關係多層複雜

小學的輔導工作常是從生態觀點入手，並且啟動系統合作。因此輔導老師需要在不同系統中穿針引線，讓彼此可以連結合作，共同協助個案的成長。因而，輔導老師在學校中的人際關係、社交技巧、團體動力及評估處遇能力就很重要。輔導老師自身即存在校園系統中，專業關係與真實關係的界線並非清楚，如果系統中不同的人都能合作，又不太親密、糾葛與疏離，在專業關係與真實關係有著好的平衡，達到彈性而有功能的界線（教育部，2013）。因此如果輔導老師對於公領域的輔導角色和私領域的人際關係沒有拿捏妥切，容易導致界線糾葛，很容易導致額外心理壓力負擔。

參、國小輔導教師的壓力因應策略

國小輔導教師的工作壓力大，易影響輔導成效，也影響長期輔導工作的意願。因此，要有良好的輔導工作效能，就需要針對輔導老師工作壓力，做好壓力因應的策略，以下就工作負擔、角色期待、專業能力、組織運作與人際關係五個層面來說明因應方式。

一、沉重的工作負擔的因應

輔導教師面對龐大多元的工作內容，可以將全校視為一個整體，建立全校個案管理的機制，並且採用系統合作，運用團隊的力量來解決校園輔導需求，同時也需要檢視自己的時間使用效能，以及覺察自己壓力時的身心狀態，以下說明。

（一）建立全校個案管理機制

整合全校的輔導資源與輔導需求，排定輕重緩急順序，優先處理緊急危機事件，也需要控管避免單一時間出現大量的危機個案。對於嚴重危機個案，需要讓校長與主任掌握個案的進度，增進危機處遇的效能。當個案量大時，也可採用調整服務方式，如將狀況輕微雷同的個案改以小團體方式進行輔導，以增進全校個案服務效能。

（二）啟動團隊合作與系統整合

強化三級輔導的效能，透過跟輔導行政人員、學務人員、特教團隊、導師、家長的分工合作，彼此互相支持，共同承擔個案輔導，以不同面向分進合擊的方式，達到最好的輔導成效，減少輔導老師個人單打獨鬥的壓力。

（三）時間規劃與工作管理

輔導老師可以記錄自己的工作時間，瞭解上班時間的分配，並且進而管理自己的時間，讓時間可以用在刀口上，讓工作更有效能。每隔一段時間，也可以檢視自己時間使用，是否能解決輔導上的需求，並且做調整，逐漸建構出有效的工作模式。

（四）輔導教師的身心照顧

輔導教師在系統中，需要建立彈性而有功能的界線，以符合校園生態輔導需求（教育部，2013；謝曜任，



2013)。因而工作時隨時覺察自身的身心狀態，以因應服務需求。輔導教師在工作時，也可以建立一套身心整合的功法，達到助人自助與利人利己的功效。謝曜任（2007）以身為國小輔導主任經驗為例，談到多年來在完形治療的學習，可以幫助提升自己輔導工作中的身心功能，例如完形三界覺察、紮根（grounding）、空椅對話及未竟事務處理，能協助自己的工作壓力覺察，也可以用完形治療來幫助個案，一舉數得。

二、角色期待的因應

在校園系統合作當中，輔導人員多重角色與多重關係，是需要經常去面對的，如何可以避開多重關係的弱點，增進多重關係的優勢，是學校輔導人員可以努力的方向（蘇芷宥、黃琪媛、吳芝儀，2016）。培養各種角色切換的能力、減少多重角色、澄清角色功能，皆有助於角色轉換，避免混淆。

（一）角色轉換的能力

輔導老師的角色轉換，就有如車子在換檔一般，車子前進後退，上坡下坡，需依環境需求轉換不同的檔。輔導老師在工作的時候，如何因應學校需求有效地轉換角色，不會讓角色產生混淆就很重要。完形覺察循環圈的使用（謝曜任，2007），或者四它的方法，面對它、接受它、處理它、放下它（聖嚴法師，1999）的方法，均有助於角色順利切換。

（二）覺察多重關係的影響

輔導教師需要同時兼顧多種角色，有時不同角色會互相干擾，因而就需顧慮到多重關係的影響，舉一件令筆者印象深刻地事件來說，曾經有一位小團體輔導成員，同時也是筆者授課的低年級學生，稱筆者是雙面人，因為她發現，

小團體輔導活動時，筆者很溫馨，上課時筆者很嚴肅，她無法接受筆者同時扮演兩個角色。因而就需要私底下跟她澄清說明，協助她區辨筆者的不同角色，以幫助她的社會化。

（三）澄清角色功能與接受角色限制

對於輔導老師工作來說，時時要面對個案、家長、導師、行政要求與期待，因無法一一滿足大家的需求，所以必要時也讓需求單位瞭解輔導老師的限制，包含能力、時間、資源限制等等，輔導老師也需要接受自己的限制，並且適當的設限，澄清彼此的期待落差，並且重新努力，尋求最合適的解決之道。

三、提升專業能力

專業能力的提升，可以幫助輔導教師的服務更有效能，參加研習有助於能力精進，困境時尋求專家建議或者被督導，都有助於解決困難，同儕社群的分享支持，協助工作更順利，自己定期檢視工作成效，有助於專業能力的提升，以下說明。

（一）研習進修、諮詢專家與接受督導

固定時間參加研習，可以增進自己的專業成長，遇到困難的個案，諮詢專家、參加個別督導與團體督導，都是增進專業能力的方式。

（二）參加輔導社群、群組或進行同儕督導

鄰近學校的輔導老師或者相同背景的輔導人員，可以成立群組，互相支持，彼此討論在專業上所遇到的問題、分享有效的輔導策略與資源，增進輔導的效能。

（三）定期整理工作紀錄、工作省思與進行研究發表



定期整理自己的工作紀錄、工作省思與成果，並且進行分析與檢討，讓專業化效能更能發揮，並且透過行動研究、個案研究、研究發表自己的工作成果，進行交流分享。

四、組織融合專業不易分化的因應

輔導老師在跟進行系統合作的過程，需要能夠保持自我覺察，進而能夠和而不同，意即人跟系統相處融洽但是又能夠意識到自己的主體性，並且在校園系統當中，利用各種機會在融合與分化當中，得到一個好的平衡，這需要在系統當中不斷的鍛鍊，才能夠在恰當的時機，取得較好的獨立，建構主體性，以下有一些可行的做法：

（一）尊重校園文化與行政倫理

每個學校有不同的學校氛圍與文化，尤其是新進輔導老師，更需努力瞭解；在學校中的職位角色具有階層性，需要重視行政人員的職務權力。許多輔導老師常跟主管因輔導紀錄查閱、個案通報意見不同產生衝突，因而需要深入理解別人的立場，充分溝通，讓合作更順暢。

（二）運用後設認知的策略，學習多元觀點的視框

在進行一項工作或者行動時，輔導老師可以進行內在的角色扮演，從這項任務相關的重要他人的角度，會如何來看此一問題。例如在校園的霸凌危機事件中，校長、主任、組長、導師、家長的觀點，將如何來思考此一事件，先進行一番模擬練習與沙盤推演，如此在校園組織系統中，較能穩定進行。

（三）設立短中長期的專業化目標

國小校園因為比較融合，輔導工作

的合作分工與專業化，需要長時間的努力，藉由在各種不同會議場合的倡導；跟不同的導師、行政人員的合作、不同個案的討論，逐漸分化與分工，建構專業與有效的策略。例如違規個案處理機制、特教學生的轉介流程、突發性個案的處理步驟，各種校園輔導工作的專業化，並非一步到位，輔導人員需要把專業服務放在心中重要位置，但是透過現有行事曆、學校活動、既有的學校機制上，慢慢改變，實踐專業理想。

五、人際關係多層複雜的因應

輔導老師團隊能力的培養，本身就是一種群性的鍛鍊。隨著角色、對象、情境不同，而有不同的人際互動模式，並且練習合宜的表達。透過人際後設的認知能力，培養更多元的角色視框來看看自己。

（一）嘗試跟全學校同仁進行適當聯結

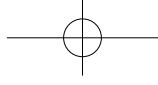
輔導老師能與人為善，跟學校的所有的人都能夠成為朋友，搭起溝通的橋樑，全校的職員都是我們的人際網絡，如此可以快速啟動系統的合作。

（二）避免與單一小團體過度結盟

有時學校團體動力會有不同的小團體，這些團體有著不同的目標與動力，輔導人員須能避免與單一小團體過於親密，比較容易被歸類或標籤化隸屬群體，嘗試保持公平與等距，對於有需求的夥伴保持客觀服務，避免受關係影響專業服務。

（三）覺察別人對我們的移情與自己的反移情

輔導人因為具有輔導專業，人格特質也較為溫馨，很容易成為別人依附的對象，導致輔導老師經常面對其他老



師、家長或行政心理依靠的對象，造成心理沉重負擔。因此，也容易會有反移情的情況產生，輔導老師檢視與覺察移情及反移情現象，保持足夠好（good enough）的關係就是最恰當的，在真實關係、專業關係與校園文化之間取得有功能的平衡。

肆、結論

工作壓力可能是阻力也可能是助力，當壓力來的時候，會是個機會運用壓力來成長，就像是孟子所說「天將降大任於斯人也，必先苦其心志勞其筋骨」。危機就是轉機，運用每一次壓力的狀況，來充分開發自己的潛能，增進系統的動力。輔導老師不需懼怕壓力，而是了解壓力產生的原因，並尋求因應策略，即可從容面對，持續深耕輔導工作，帶給孩子更多的希望。

參考文獻

- 王麗斐、杜淑芬與趙曉美（2008）。國小駐校諮商心理師有效諮商策略之探索性研究。《教育心理學報》，39（3），413-434。
- 王麗斐、杜淑芬（2009）。臺北市國小輔導人員與諮商心理師之有效跨專業合作研究。《教育心理學報》，41，295-320。
- 李惠珍（2012）。新北市國民小學兼任輔導教師工作壓力與留任意願相關之研究。天主教輔仁大學教育領導與發展研究所碩士論文，未出版。
- 吳美金（2013）。臺北市國民小學專任輔導教師工作壓力與因應策略關係之研究。臺北市立教育大學教育行政與評鑑研究所學校行政碩士學位班，未出版。
- 許育光（2011）。國小輔導教師之實務培訓與督導需求初探。《教育實踐與研究》，24（2），99-128。
- 郭宗林（2016）。國小專任輔導教師工作壓力與因應策略之研究——以臺南市為例。國立臺南大學諮商與輔導學系碩士在職專班碩士論文，未出版。
- 張瑞華（2014）。專任輔導教師工作壓力與因應策略之研究——以桃園市國民小學為例。開南大學公共管理碩士在職專班，碩士論文，未出版。
- 教育部（2013）。國民小學學校輔導工作參考手冊。台北市：教育部。
- 黃懷瑾（2015）。國小專任輔導教師工作內容分析。國立政治大學輔導與諮商碩士學位學程，未出版。
- 聖嚴法師（1999）。台灣加油。台北：法鼓文化。
- 謝曜任（2007）。「我」接受完形治療之改變過程的敘事研究。高雄師範大學輔導與諮商研究所博士論文，未出版。
- 謝曜任（2013）。從WISER模式談專任輔教師的角色與功能。《輔導季刊》，49（3），25-28。
- 蘇芷宥、黃琪媛、吳芝儀（2016）。學校輔導工作者的多重關係。《諮商與輔導月刊》，371，35-38。