

建構中小學初任輔導人員職前培訓機制： 戴明循環觀點之應用

李佩珊、宋宥賢、王麗斐、洪瑞兒*

本研究應用戴明循環觀點，檢視中小學初任輔導人員職前培訓機制現況，建構職前培訓機制。本研究首先實施前導性研究及現場觀察，再邀請 7 位輔導人力培訓的領域專家（平均工作年資 20.3 年， $SD = 11.1$ 年）進行深度訪談，共計訪談 715 分鐘。研究發現中小學初任輔導人員職前培訓計畫少有需求評估及目標設定，執行時混合不同性質對象辦理，缺乏檢覈培訓效果及課程規劃，且未強化系統合作與學用落差。作者提出中小學初任輔導人員職前培訓機制：(1)「計畫」整體思維和專家團隊，評估組織和個人需求，從學習者和用人者角度設定目標；(2)「執行」建立單一專責聯繫窗口、雙軌與混成學習模組、彈性課程架構及善用案例教學方法；(3)「檢覈」加強檢視方案及培訓成效；(4)「行動」發展標準化機制，過系統合作創造向上循環。

關鍵詞：學生輔導法、戴明循環觀點、職前培訓

李佩珊：國立中山大學教育研究所博士生

宋宥賢：國立中山大學教育研究所博士生、比利時根特大學教育研究學系博士生

王麗斐：國立臺灣師範大學教育心理與輔導學系教授

* 洪瑞兒：國立中山大學教育研究所特聘教授兼教育研究所所長暨師資培育中心主任
(通訊作者：a3803429@gmail.com)

Applying the Deming Cycle Perspective on Pre-service Training Mechanism for Novice Professional and School Counselors in Elementary and Secondary School Settings

Pei-Shan Lee, Yu-Hsien Sung, Li-Fei Wang, & Zuway-R Hong*

This study applied the Deming Cycle perspective on evaluating pre-service training mechanism for novice school counselors. First, a pilot study and field observations were conducted. Then, seven experts were purposively interviewed (Average relevant working = 20.3 years, SD = 11.1 years), adding up to 715 minutes of interview time. The result found that the current programs rarely conducted assessment and goal-setting, mixed different background participants, lack inspection for training results and curriculum planning, and need to strengthen system cooperation and learning gap. We suggested: (1) "Plan" - emphasize overall thinking and expert team, assess the needs of organizations and individuals, and set training objectives from learners and practitioners; (2) "Do" - establish a dedicated and single contact window, design two-track and blended-learning modules, flexible adjustment of curriculum structure and use case teaching methods; (3) "Check" - Strengthen training program and effectiveness; (4) "Act" - develop a standardized mechanism and create a progressive cycle.

Keywords: *Deming Cycle, pre-service training mechanism, Student Guidance and Counseling Act*

Pei-Shan Lee: Doctoral Student, Institute of Education, National Sun Yat-sen University

Yu-Hsien Sung: Doctoral Student, Institute of Education, National Sun Yat-sen University & Doctoral Student, Department of Educational Studies, Ghent University

Li-Fei Wang: Professor, Department of Educational Psychology and Counseling, National Taiwan Normal University

*Zuway-R Hong: Distinguished Professor, Chairperson, Institute of Education & Director, Center for Teacher Education, National Sun Yat-sen University
(corresponding author: a3803429@gmail.com)

建構中小學初任輔導人員職前培訓機制： 戴明循環觀點之應用

李佩珊、宋宥賢、王麗斐、洪瑞兒

壹、緒論

由於社會急遽變化，家庭功能面臨挑戰，兒童及青少年的情緒、人際或行為適應問題益發多元，有關學生人際困擾、情緒困擾、物質濫用、網路成癮、偏差與暴力行為、憂鬱及自我傷害、中途輟學等問題層出不窮，亟須專業的輔導人員協助與介入（教育部，2013）。過去四十餘年以來，國內各級學校陸續開始推展與落實學生輔導工作，但由於輔導法源依據與實務尚未成熟，在專責單位、整體思維、人員編制、專業背景及經費編列都有欠缺，多以專案方式推動，透過經費的挹注，藉以強化一般教師的輔導知能，補強學校輔導工作人力之不足（林家興、洪雅琴，2001）。《學生輔導法》的制定經歷十年討論，目的在健全學生輔導工作體系並建制檢覈機制，《學生輔導法》從討論、制定到 2014 年頒布施行的歷程，過程中有持續改進的計畫、執行、檢覈到行動，符合專案品質管理（project quality management）中「戴明循環」（Deming Cycle）（簡稱 PDCA）之品質改進達向上一層級的指標，象徵學生輔導工作的進化，使其內涵、架構、任務及人力編制皆有明確法源基礎與檢覈項目。

基於《國民教育法》第 10 條逐年增置專任輔導教師與專業輔導人員之基礎，加上 2014 年《學生輔導法》通過後將逐步設增置數千名專任輔導教師，全國預計將增加五千多名中小學輔導人員（教育部，2014 年 10 月 28 日）。有鑑於許多新進輔導人員成為校園學生輔導工作的生力軍，且過去未有針對初任學校輔導人員職前培訓進行之研究。據此，本研究期待能探討初任輔導人員培訓課程規劃與辦理之情形，並聚焦於人力性質與任務較為一致的中小學階段。基於上述研究背景與動機，為強化輔導人力資源的培育與管理，本研究目的在應用戴明循環觀點以建構臺灣中小學初任輔導人員職前培訓機制及精煉培訓課程架構，作為相關單位在規劃課程與執行方案的參考依據。

貳、從學生輔導法看學生輔導人員及工作定位

一、「學生輔導法」催生歷程

我國學校輔導工作的發展，歷經了 1968 年到 1982 年的「醞釀期」、1983 年到 2005 年的「萌芽期」、以及 2005 年迄今的「開展期」（教育部國民及學前教育署，2014）。在長達四十餘年的發展歷程中，學校輔導工作由原本只是課程綱要中的實施原則與課程，逐漸發展成為校園輔導工作的政策、方案及實施計畫，著重於心理健康的推廣、全人教育的發展及辨識並協助有心理困擾的學生。雖然在早期面臨了人力與經費困限的困境，但學生輔導工作的重要性也逐漸被看到（林家興、洪雅琴，2001）。此期間學校輔導人員的設置規定散見於《國民教育法》（第十條）、《高級中學法》（第十五條）及《職業學校法》（第十條）當中，而《高級中學法》及《職業學校法》於 2016 年 5 月 11 日停止適用，新頒布的《高級中等教育法》第二十條成為高級中等學校建置輔導室及輔導人力之基礎。過去採行分層負責的法規設置方式，使學校輔導人力缺乏整體與連貫的規劃思維，更未規範學校輔導人員工作內涵、訓練方法及評核機制。

2010 年 12 月桃園縣發生嚴重的學生霸凌事件，調查發現全國高達 17 縣市之輔導教師均未符合前述法定編制，致使無法發揮輔導功能（趙榮耀、程仁宏、劉玉山，2011）。為釐清學校輔導工作觀念、統整學生輔導體制、引進專業人力及挹注經費，藉以提升學生輔導工作績效，在 2014 年 11 月 12 日公布實施《學生輔導法》，大幅增加各級學校的輔導人力，促成學生輔導工作的量變（立法院，2014）；接著 2015 年 10 月 15 日公布實施《學生輔導法施行細則》，規範細節性、技術性、程序性事項，針對人力、配置、訓練、工作內涵等加以明確定義；續於 2015 年 12 月 8 日通過《學生轉銜輔導及服務辦法》，以針對高關懷學生個案提供整體性與持續性轉銜輔導及服務。

二、中小學輔導人員界定與服務內涵

中小學輔導人員可分廣義及狹義的定義，廣義之定義如《教師法》（2014 年 6

月 18 日修正公布) 第 17 條第 1 項第 4 款所述, 教師有「輔導或管教學生, 導引其適性發展, 並培養其健全人格」之義務, 故全體教師為廣義之學校輔導人員, 負有發展性輔導之任務, 以建構安全、尊重多元和正向支持的友善校園。狹義之定義係指高級中等學校以下學校輔導主任或組長、輔導教師及專業輔導人員(含心理師與社工師)。輔導主任或組長為教師兼任之學校行政人員, 將輔導教師及專業輔導人員說明如後:

(一) 輔導教師 (school counselor) :

國民小學及國民中學之輔導教師包括專任和兼任, 專任輔導教師係指 2011 年 1 月 26 日修正公布之《國民教育法》第 10 條規定所稱之專任輔導教師, 依規定須於 5 年內(至 2017 年)增置完成; 兼任輔導教師係指係教育部於 2010 年起訂定《教育部國民及學前教育署補助置國中小輔導教師實施要點》, 以補助減授課鐘點費之方式, 使國民中小學校內具輔導專長者之合格教師利用每週減授課時段協助學校推動學生輔導工作。高級中等學校依 1979 年 5 月 2 日公布之《高級中學法》設專任輔導教師於輔導工作委員會下, 1999 年 6 月 22 日修正發布之第 15 條新增就輔導教師當中聘兼一人為主任輔導教師之規定, 2013 年 7 月 10 日制定公布之《高級中等教育法》第 20 條亦有相同規定, 且 2017 年起須依《學生輔導法》第 10 條增聘輔導教師。

(二) 專業輔導人員 (professional counselor) (以下簡稱專輔人員) :

係指依據《高級中等以下學校及各該主管機關專業輔導人員設置辦法》(2017 年 8 月 22 日修正發布) 第 2 條規定: 「高級中等以下學校(以下簡稱學校)及各該主管機關應依學生輔導法第十一條第一項、第二項、國民教育法第十條第六項、第七項及兒童及少年福利與權益保障法第八十條第一項規定, 聘用具臨床心理師、諮商心理師或社會工作師證書(以下簡稱相關專業資格)之人員, 擔任專任專業輔導人員、專任輔導人員或社會工作人員(以下統稱專業輔導人員)」。專輔人員的服務場域有二, 有依照《國民教育法》第 10 條第 6 項規定設置於學校者, 有依《國民教育法》第 10 條第 7 項規定設置於地方政府(學生輔導諮商中心)者。

三、學校輔導人員工作定位

早期學校教師對於輔導工作缺乏概念, 多持負面的論點, 甚至出現貶多於褒的評價, 造成輔導工作支持度不佳, 被認為只是協助導師或提供資源, 對輔導室功能及輔導職責分工尚無共識, 有角色模糊的困境(鄭安伶, 2002; Lambie & Williamson, 2004)。林家興(2002)以時間分析法比較不同學校輔導人員的工作重點, 發現專輔

人員比輔導教師從事更多直接或間接輔導，輔導教師則比專輔人員花更多時間進行教學工作，國中輔導教師投入行政工作時間比例偏高，顯見輔導人員的專業分工與角色任務各所不同。臺灣建置學校專輔人員迄今，逐漸發展形成「以學生為主體」的三級輔導模式，強化學校內外系統的分工合作（教育部，2013）。

美國輔導學會主張 21 世紀的學校輔導人員（school counselor）應是訓練有素、服務於國民教育階段的教育家，遵守專業倫理與原則之規範，實施和管理全面性、發展性的成果導向學校輔導計畫，協助每位學生提高學業成就、個人和社會發展及其生涯規劃（American School Counselor Association [ASCA], 2008）。我國與美國規範學校輔導人員相似，不僅需協助個別學生，亦需有整體規劃學校心理衛生工作的系統層次。是以學校輔導人員對輔導計畫的管理，就如同教師對其教學計畫的管理，需要依照學校目標來完成下述三項工作：其一，透過個別、團體或班級等方式，協助學生發展學習和生涯規劃；其二，與行政人員和其他教師共同合作；其三，透過各種資訊及資料進行成效評估，以了解學生進步情形。

職此之故，學校輔導人員宜有明確角色定位，引入相關資源進行合作分工並發展整體系統性介入策略模式，儼為具備優良輔導人員品質之要件。因此，適時對於輔導方案與效能評估，藉此深化與開展輔導成效，用以保障學生與相關人員權益福祉，為現今學校輔導工作宜特別重視的部分（ASCA, 2017）。

參、從戴明循環觀點探討初任輔導人員職前培訓

一、初任輔導人員職前培訓的必要性與面臨困境

國內外研究一致認為專業成長培訓能夠幫助初任輔導人員培育與適應（許育光，2013；廖映如，2015；Gunduz, 2012），且為工作滿意度的重要內涵之一（林玉敏，2011；宋宥賢，2014；趙慧芳，2010）。Culbreth、Scarborough、Banks-Johnson 和 Solomon（2005）研究發現，適切的職前準備有助於不同層級的學校輔導人員能適應良好，在角色上發揮更多效能；當缺乏職前培訓時，初任輔導人員只能「做中學」，增加其適應環境及熟悉任務的摸索時間。

從人力資源管理角度來看，職前培訓（pre-service training, pre-entry training 或

orientation) 是未來在職訓練 (in-service training) 的基礎。職前培訓可再細分，以受訓對象區分可分為主管人員訓練 (supervisory training) 及一般人員訓練 (general training)，以訓練機構區分可分為內部訓練 (internal training) 及外部訓練 (external training)，以訓練方式區分，可分為工作中訓練 (on-the-job training) 及工作外訓練 (off-the-job training)。職前培訓目的在幫助新進人員及早適應組織，提供工作任務相關訊息，緩和新進人員的焦慮情緒 (林欽榮，2002)。為適應組織環境並提升績效，職前培訓應包括瞭解組織文化、經營方針、沿革背景、工作條件、業務基本知識和禮儀教育等 (黃英忠，1998)。有關學校輔導人員職前培訓執行、成效評估或培訓機制，目前則尚無相關研究。

然而以目前臺灣教育現場而言，不同學制的初任輔導人員皆有其工作適應及困境問題，黃靖淳 (2015) 研究國小初任專任輔導教師面臨的困境包括個別輔導工作、團體輔導工作、系統合作、工作負荷量、學校教職員對輔導觀念不足；楊欣翰 (2010) 發現初任國中輔導教師在學校系統中會遇到工作方向失焦、人力資源不足、專業知能不符、專業形象不彰等困境；翁瑋婕 (2013) 則指出高中職進修學校初任輔導教師面臨角色期待差距、共事理念挑戰、文化與現實衝擊及專業效能遭受質疑等狀況。由此可見，初任輔導人員除了年齡較輕、社會經驗較少外，其在輔導領域的實務經驗不足，故無法有良好的應變能力，都是造成初任輔導人員進入工作現場與學校現行系統無法立即磨合的因素。因此，要儘快克服前述困境，就必須讓初任輔導人員在受聘後能接受規劃周全的職前培訓課程，才能減少學用落差，迅速發揮初任輔導人員的專業角色與功能。

二、戴明循環觀點

「戴明循環」理論是經常被使用在人力資源品質管理與系統組織架構上，認為組織必須透過 P (Plan 計畫)、D (Do 執行)、C (Check 考核) 與 A (Action 行動) 四個步驟來建立系統架構，以持續提升人力資源品質，是極具指標性的觀點。戴明循環透過有系統與邏輯之方式，規劃改善方法以達具體效益，是一種專案推進的理念，也是一種實踐意識轉化的過程與步驟，目的在執行組織體質改造，故又稱為「改善循環」。其概念不僅廣泛應用於品質、製造、物流、制度、技術與財務，也適用於人力資源管理，既是發現問題與解決問題的過程，也能再造或提升組織或專案體質以達到最優化與最適化狀態 (Deming, 1986)。具體而言，戴明循環觀點有三項特點：(1)反

覆循環：一個循環結束時，可能發現尚有問題沒有解決或又出現新問題，因此再次循環；(2)大環帶小環：若把整個組織體的任務或價值作為一個大的戴明循環，那各個部門或小組就形成一個較小的戴明循環，就像太陽系一樣，大環帶動小環，構成一個有機運轉體系；(3)階梯式上升：戴明循環並非在同一水平上滾動，而是每滾動一圈，就解決問題或提高一部分能力，將工作水準向上提升一個層級，而在下一次滾動時，又有了新的目標和作法，會以現有基礎再往上一層，不斷構築出更高的水準。

綜此，本研究依據前述相關文獻提出兩項主要研究目的：

- (一) 探究現有初任輔導人員培訓機制、課程設計與執行成效，反省是否對應中小學初任輔導人員之工作內涵、可能面臨的工作困境及待培育之能力。
- (二) 應用戴明循環理論在人力資源管理的系統與邏輯觀點，優化中小學初任輔導人員職前培訓課程模組並建構更適用的職前培訓機制。

肆、研究方法

本研究為質性研究，以文件分析及訪談方法進行資料收集，以主題內容分析法進行資料分析。所有研究資料蒐集、訪談及對訪談資料的詮釋，皆為研究者與受訪者共同進行意義建構。茲針對研究對象、研究工具、研究程序及資料分析分別說明如下：

一、研究對象的選擇

在文件分析部分，本研究蒐集 2013—2015 年教育部輔導人力成效評估報告（教育部國民及學前教育署，2013，2014，2015a）、2011—2015 年中華民國教育年報（教育部，2011a，2012，2013，2014，2015）、《學生輔導法》通過前 2011 年首次辦理教育部專任輔導人員職前培訓研習手冊（教育部，2011b）、《學生輔導法》通過後發布之「初任輔導主任或組長、輔導教師及初聘專業輔導人員職前訓練 40 小時」（教育部國民及學前教育署，2015b）及 2015 年各縣市輔導人力職前培訓辦理計畫及成果等資料（高雄市政府教育局，2015；教育部國民及學前教育署，2015c；彰化縣政府教育局，2015；臺中市政府教育局，2015；臺北市府教育局，2015；臺南市政府教育局，2015）。以了解中小學輔導人力職前培訓需求與目前規劃情形。訪談對象部分，有鑒於學校輔導工作區分不同服務學制與工作角色，而職前培訓包含規劃、執行及講

授等面向，因此在採樣時盡量選取能夠涵蓋不同研究向度的訪談對象，共計訪談 7 位具代表性的研究參與者（表 1）。在服務學制部分，有 4 位現職或曾服務於國小、5 位現職或曾服務於國中、3 位於大專擔任專任或兼任輔導課程講師；在工作角色部分，有 5 位擔任過輔導評估人員（含評鑑訪視與輔導評估報告撰寫人員）、5 位現職或曾任輔導行政人員、3 位現職或曾任輔導教師、1 位為專輔人員；在參與面向部分，有 2 位擔任培訓規劃者、5 位擔任培訓執行者、4 位為課程講師；為瞭解不同縣市辦理情形，本研究範圍共包含 7 個縣市辦理初任輔導人員職前培訓情形。本研究受訪者平均輔導工作年資為 20.3 年（ $SD=11.1$ 年），其中年資最深者 35 年，年資最淺者僅有 5 年；由於專輔人員自 2011 年才開始設置，一般專輔人員的資歷都較淺，本研究為了深入了解近年來中小學初任輔導人員職前培訓情形，採用立意取樣（purposive sampling）選取年資相對較高、曾參與職前培訓且現擔任職前培訓規劃者為本研究受訪者，其服務學制包含中小學。

表 1 受訪者、相關年資、服務學制、工作角色、參與面向一覽表

代號	相關年資 (註 1)	服務學制(註 2)			工作角色(註 3)				參與面向		
		小學	中學	大專	輔導評 估人員	輔導行 政人員	輔導 教師	專輔 人員	規劃	執行	講授
A	20 年	—	●	△	●	△	●	—	—	—	●
B	20 年	●	△	△	●	●	△	—	●	●	●
C	32 年	—	—	●	●	—	—	—	—	—	●
D	5 年	●	●	—	—	—	—	●	●	●	—
E	35 年	△	●	—	●	●	△	—	—	●	—
F	22 年	●	—	—	●	△	—	—	—	●	●
G	8 年	—	●	—	—	●	—	—	—	●	—

註：(1)平均輔導工作年資為 20.3 年（ $SD=11.1$ 年）；(2)●為目前主要服務學制，△為次要服務學制，例如在不同學制兼課或服務學生個案；(3)●為目前主要工作角色，△為曾經擔任的工作角色；(4)D 為服務於學生輔導諮商中心的專輔人員，故其服務學制包括中小學。

二、研究工具

（一）研究者：

本研究第一作者從事學校輔導工作二十年，持續接受教育與輔導專業訓練及協助新進輔導人員相關培訓，其他三位共同作者都具備輔導與教育心理學專長，且接受過完整的學術訓練和具有輔導專業經驗，能透過不斷對話討論與辯證，使詮釋貼近受訪者觀點，深化研究內涵。所有研究者認同初任輔導人員職前培訓課程之重要性，認為該訓練有助新進人員理解工作內涵、發揮其角色職責並提升工作知能。然而這些培訓課程建構之歷程需著重何焦點，及如何發揮此課程之效益，仍有進一步探究之必要。由於第一作者為現任中學輔導人員，辦理過職前培訓並擔任過輔導人員職前培訓課程之講師，可能較易從講師與行政主管的觀點形成對研究主題的看法，而忽視了課程建構歷程的整體性。為能確實與新進輔導人員之實質需求相互對話，兼顧課程參與者的觀點與需求、課程建構者的規劃理念、及更高層次課程建構的檢覈與調整，研究者必須謹慎於個人角色立基及自我實務經驗之影響。因此，主要研究者在初期規劃階段與具備輔導教師身分、且實際參與過初任輔導人員職前培訓的共同研究者充分討論，並於不同地區辦理的四場職前培訓現場進行田野觀察以增加對研究問題敏感度。不同的資料來源有助於研究者交叉檢視並納入多元觀點，俾使對研究資料建構適切詮釋。

（二）資料蒐集與訪談架構：

本研究依據研究目的及戴明循環觀點的 PDCA 四階段擬訂資料蒐集與訪談架構，其中，計畫（P）階段之目的 1 至 2 以資料蒐集為主，訪談為輔；其他部分反之。訪談重點在反思過去辦理職前培訓，了解受訪者與職前培訓的關聯與角色，知悉過去到現在的辦理情形，並探討理想之規劃與構念。在進行訪談時不侷限問題，依照受訪者與職前培訓相關角色及經驗脈絡，蒐集其對《學生輔導法》通過前後有關輔導人員職前培訓的觀察、檢覈與想法。另外為增加對行動（A）階段資料蒐集，於初次訪談後兩年再邀請有持續辦理培訓之研究參與者省思自我的檢覈與行動。資料蒐集與訪談架構整理如表 2：

表 2 資料蒐集與訪談架構表

階段	目的	重點
計畫 ⒫	1、分析現狀，找出問題	對初任輔導人員職前培訓的描述或數據資料。
	2、分析各種影響因素	對初任輔導人員職前培訓的反思或相關研究。
	3、找出主要影響因素	思考初任輔導人員職前培訓的影響因素。
	4、制定計畫	計畫起源（Why）？ 期待目標（What）？ 何處執行（Where）？ 由誰完成（Who）？ 何時完成（When）？ 如何完成（How）？
執行 Ⓓ	5、執行計畫	執行計畫的方法、計畫方案呈現、辦理歷程描述。
檢覈 Ⓒ	6、檢覈計畫執行結果	提供對計畫執行與結果的評估。 將計畫結果與目標進行比較。
行動 Ⓐ	7、彙整經驗，制定標準	檢覈達滿意者，將執行內容標準化。 檢覈不滿意者，分析可改變因素。
	8、把未解決或新出現的問題轉入下一個循環	如何建立一套蒐集資訊的機制，如：對象、時間、流程、資訊來源等。

資料來源：研究者自行整理

三、研究程序與資料分析

（一）前導訪談：

本研究邀請 1 位擔任學校輔導行政人員並有辦理 2015 年度職前培訓經驗之受訪者進行前導訪談，前導受訪者建議不同縣市與工作角色會對於職前培訓有不同看法，為能充分蒐集研究參與者的意見，將原本半結構式訪談大綱擴充為訪談架構，依照研究參與者角色及工作脈絡提問。

（二）遴選並邀請研究對象：

針對符合之訪談對象，向研究對象說明研究目的與內涵，徵詢參與意願並約定時

間進行面對面個別深度訪談。

（三）正式訪談：

訪談員由第一作者擔任，其曾辦理職前培訓、提供課程規劃諮詢並擔任過課程講師，對訓練規劃瞭解甚多，具多次參與質性研究訪談、資料編碼分析及研究發表經驗。而訪談主要遵循訪談架構進行，但仍保持適度彈性以更深入探究。本研究總計完成 7 位受訪者深度訪談，資料收集時間於 2015 年 12 月起至 2016 年 2 月止，並於 2017 年 3 月追蹤訪談其中三位持續辦理職前培訓者，每位訪談時間為 40 分鐘至 152 分鐘，平均 102 分鐘，訪談地點以受訪者自行挑選安靜、不受干擾的環境進行，如研究室、學校諮商室、獨立辦公室等場地。

（四）訪談資料處理

1. 資料整理：

研究者完成資料收集後，將文件資料、訪談錄音檔與札記內容轉錄為文本，以細緻敏覺的研究規範篩選出與本研究相關段落（Miles & Huberman, 1994）。首先進行每位受訪者訪談稿序號編碼，受訪者代碼及背景資料詳如表 1，編碼方式以「A1—001」為例，第一碼 A1 代表研究參與者第一次受訪，001 是摘取的對話編號。本研究範圍包含 7 個不同縣市辦理初任輔導人員職前培訓情形，包括彰化縣、高雄市、新竹縣、台北市、雲林縣、台南市和南投縣，分別編碼從甲至庚縣（市）。

2. 資料檢覈：

使用反身性技術（researchers' reflexivity）(Alvesson & Skoldberg, 2009)，於研究歷程中持續進行研究反思筆記之撰寫並與共同研究者討論，以避免對研究主題之假設與偏見，反思各種可能對研究分析之影響，避免主觀刻板意識型態影響。另研究者亦致力於對研究方法、程序與資料分析歷程作完整陳述，盡力對研究結果進行充分詮釋與分析，不斷討論與修訂以精深分析之準確性（Merriam, 2002）。此外，為提高訪談內容之可信度，再邀請 2 位輔導諮商研究所碩士畢業、有專任輔導教師實務工作經驗、具備質性研究訪談和資料編碼分析經驗者進行三角驗證分析訪談資料，當三位分析者間之編碼一致性達 0.9 以上時，才確立編碼架構之發展，並進行後續資料分析。是以本研究之評分者間一致性信度（Kappa, inter-reliability）為 0.91，具良善之編碼一致程度（Sim & Wright, 2005）。另外共同研究者針對分析結果進行討論並提供建議（peer check），以鞏固研究結果之可信賴度。

3. 資料分析：

本研究資料蒐集以達理論飽和、不再新增觀點與論述為判斷依據（Strauss & Corbin, 1998）。為能對於受訪者之訪談內涵進行精確探究，以增進對此培訓課程機制 PDCA 四個步驟之瞭解，資料分析採主題內容分析法進行資料分析（Patton, 2005），並以戴明循環觀點為分析架構，先找出逐字稿中與 PDCA 架構和研究主題有關並具意義之描述，再進行意義單元之標記摘要，繼而依照歸類並形成論述架構。

伍、研究結果與討論

一、中小學初任輔導人員職前培訓現況與省思

文件分析結果顯示，在《學生輔導法》實施之前，初任輔導人員職前培訓並未有規範和機制，輔導教師部分納入新進教師訓練或未辦理，輔導行政人員部分以參加初任主任或組長培訓為主，專輔人員心理師和社工師部分則多由學生輔導諮商中心依照聘用人數採行專案或不同縣市合辦方式進行。《學生輔導法》通過後，各縣市依規定辦理職前培訓，多數縣市將輔導教師、輔導行政人員及專輔人員納入同一培訓方案，少數縣市另案辦理專輔人員培訓。由於《學生輔導法》歷時多年討論、爭取並且通過，顯示學生輔導工作發展已經符合戴明循環向上一層進步的指標，而本研究參與者皆有該法施行前後的初任輔導人員職前培訓經驗，具備管理循環概念，可以提供宏觀的培訓觀點並比較法規實施前後的循環差異。茲依戴明循環觀點，將現況與省思分為「計畫」、「執行」、「檢覈」和「行動」階段呈現之（圖 1）。

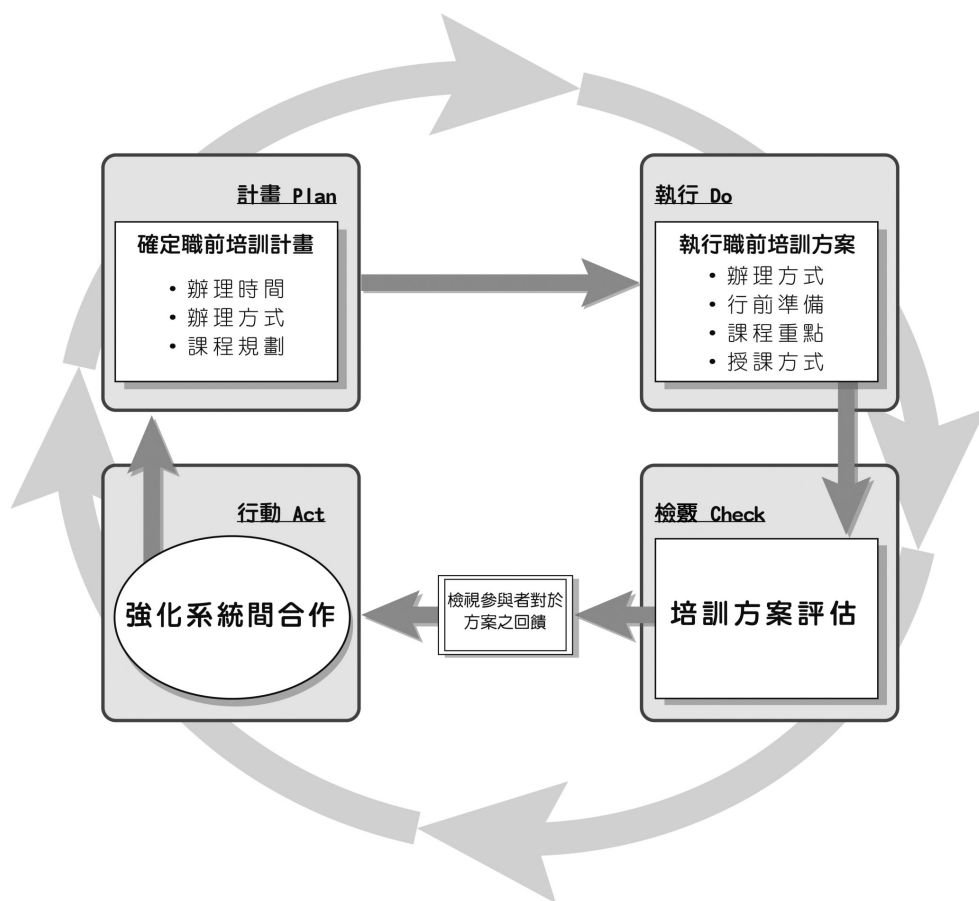


圖 1 目前中小學初任輔導人員職前培訓辦理現況

(一)「計畫」階段的現況與省思

1、缺乏職前培訓需求評估

計畫階段是整體推展初任輔導人員職前培訓的基礎，一方面應呼應政策與用人目的，另一方面也要澄清輔導人員的困惑與疑慮。F 以學校營養師和護理師角色為例，說明專業人員的定位需要更多的對話和案例說明，以使其清晰任務與角色定位。B 和 G 不約而同地用「即將上戰場」作為初任輔導人員角色的隱喻，B 說：「這五天是在

練兵，練兵的兵法不能全部都一樣啊，他站在這個位子可能是拿機關槍的，有的人是顧大砲的，所以有人要跳砲操、有人要學瞄準，每個人需要不一樣的訓練。」(B1-030)。

E 在擔任課程講師時會思考：「學員參加職前培訓的目的？他們為何要來？帶著什麼樣的期待？」(E1-049) F 認為輔導人員對於自身「專業角色」之界定是學校輔導工作成敗關鍵之一，所以職前培訓的需求評估務必要「回歸到專業人員的需求，或者是他擔任這個角色的需求是什麼？」(F1-039)。受訪者意見顯示計畫階段應考慮個人與組織的需求，但各縣市辦理計畫當中並無考慮新進人員與組織需求的論述。

2、欠缺職前培訓目標設定

從學習者角度來看，瞭解即將踏入的場域並做好心理準備，有助於新手對其未來工作的認同度。除增進工作知能及實務技術之外，職前培訓重要目的是要點燃（初任）或延續（回流）輔導人員對學生輔導工作的熱情。C 重視歷史傳承，他在職前培訓時會強調學生輔導工作發展脈絡，娓娓道來學校輔導工作不同階段的樣貌、困境與改變契機，認為可鼓勵新手思考：「我該做什麼？我怎麼做會讓工作更順利？我怎麼做會讓自己有機會得到成就感？」(C1-049)。

從用人者角度來看，培養工作倫理和建立支持系統是為重要議題。不同研究參與者所提出之倫理面向不同，且不同輔導工作角色會面臨到的倫理困境也不同，可見學校輔導工作倫理是複雜、多重且重要的議題。例如：C 重視對學校行政人員的理解與尊重，D 覺得工作關係應該要有界線概念，E 覺得輔導工作涉及通報、法律與保密議題，G 指出對倫理界線的掌握可能影響專業表現與承諾。另外，G 建議及早建立支持系統，以避免其未來遇到困難而退縮：「所以我覺得凝聚一個管道，先建立一個 line 的群組或是網路上的聯繫，他們會比較互通有無，訴訴苦也好，說說自己學校行政的優缺點也好，讓他們可以有能力走得更遠。」(G1-032)。但各縣市辦理計畫之目標僅強調工作知能，缺乏對於角色認同、工作熱情與專業倫理之重視。

3、能夠確立職前培訓計畫

在培訓時間部分，共識最適合辦理時間為八月以後。因為舊學期在七月底結束，新學期在八月初開始，如果七月以前辦理可能無法確認參加人員，但是八月初這些人剛就任且還在適應角色，若尚不熟悉工作環境就離開工作場域會牽掛業務，也會惶恐於自己還搞不清楚工作角色定位，所以認為安排在八月第二週以後為佳。文件及訪談資料顯示，目前辦理方式可分為自行辦理和委外辦理，自行辦理是由縣市政府委託所屬學生輔導諮商中心或學校承辦，委外辦理則由研習中心或專門機構辦理；也有縣市

分為前端的「規劃單位」與後端的「執行單位」，由學生輔導諮商中心規劃課程並邀請講師，由承辦單位辦理培訓與現場庶務工作。受訪者認為課程規劃的最大難題是參與者專業背景與工作任務的差異，輔導行政人員、輔導教師及有心理師或社工師證照的專輔人員，彼此學習起點行為和需求大不相同，完全新手跟回流人員（擔任行政人員為主）的經驗和課題也有很大差異。不過，共同訓練有助彼此知悉各自角色任務，讓輔導行政人員思考如何創造良好的行政條件以支持輔導工作，讓輔導教師與專輔人員體認分工合作重要性。

（二）「執行」階段的現況與省思

1、針對不同參加對象混合辦理

根據文件分析結果，在《學生輔導法》通過之前僅對專輔人員有辦理職前培訓；而在《學生輔導法》通過之後，少數縣市計畫中呈現針對特定工作角色（專輔人員）或特定服務學制（高中職）辦理培訓，而多數縣市並不限定特定學制或工作角色辦理混和培訓，參與培訓對象包括資歷較深（回流）的輔導主任、組長，及資歷較淺（初任）的輔導教師及專輔人員，而服務學制則包括國小、國中及高中職。

目前課程將不同屬性學校、區域及角色之輔導人員混合上課，研究參與者發現資深者較會明確表達對課程的回饋或發問，資淺者較生澀並少主動回應，不同角色往往呈現不同參與態度。混合培訓可達到彼此觀摩、經驗傳承與分組領導的效益，但也可能造成基礎能力與學習起點行為之落差，或反映職場上權力差距之互動模式。B 提出對於不同參與對象的觀察心得：

「不同對象有非常大的不同，第一個權力結構就不同了，主任們的想法比較直接，剛進來的專輔人員跟輔導教師就比較乖，因為權力結構位置很低，上課比較安靜。……但是我覺得如果屬性、一致性很高，討論速度便會很快或者很慢，會以全員能力為準。就像乙市混合各類輔導人員上課時，分組 15 分鐘就把三個題目都討論完了，相當厲害，而且他們討論深度堆疊上去的速度很快，我想剛好跟他們的經驗值很有關。」（B1-043）

2、現行辦理方式與課程規劃不一

比較歷年辦理計畫可知，在《學生輔導法》實行前，學生輔導諮商中心會不定期針對新招募的專輔人員進行職前培訓，通常進行三日，有時鄰近縣市會共同辦理。受

訪者 E 回憶 2011 年第一次辦理專輔人員職前培訓的心得：

「我覺得第一次那場很單純都是縣市的輔導人員，也有其他縣市跨縣市來學習，以心理師居多，社工師比較少，但是角色很單純，都是要做校園的二級轉三級個案，他們同質性很高，要去談這樣議題時會討論為何要成立縣市中心？他們的角色是什麼？很聚焦……這批輔導人力是第一年，他們知道沒有前人的經驗可以告訴他們，他們知道要相信中心主任和學校輔導主任，那種生命共同體的感覺是貼近的，這個媒合的感覺是 OK 的。」（E2-004）

《學生輔導法》施行後第一年依法辦理職前培訓，由於並未編列年度預算，多數縣市皆採自籌經費或勻用相關經費辦理，有些縣市礙於人力、錄取人數或經費而採跨縣市合作辦理，故較難顧及區域落差和在地需求之差異。另外，因為規劃時程較倉促，受訪者所承辦或協助之培訓單位平均只有二至三個月的籌備期。由於規定要辦理 40 小時，有些縣市連續五天辦理完畢，有些縣市拆成三日基礎訓練加兩日進階訓練，有些縣市於年底辦理補訓以增加參訓人數比例。少數受訪執行者分享自己主動辦理講師行前會、組成專家團隊或共同討論課程規劃執行等方法，有助於凝聚共識與分工。擔任過培訓講師的研究參與者亦強調「單一聯繫窗口」的重要性，可幫助其知悉整體規劃、課程設計與參與成員的背景資料，有助於課程準備並掌握學員狀況。可見規劃與辦理者的態度會影響培訓方案品質，G 認為辦理品質來自於用心：「我是真的有用心辦活動，幫大家設想說如果我是一個學員坐在底下，我的感受會怎樣。我們會易地而處，是以開放熱忱的態度去做這件事情，而不是把它當作不得不做，心轉了整個觀念就不一樣。」（G1-079）。

在過去，職前培訓沒有制定課程規範，現在則有教育部國民及學前教育署制定之「初任輔導主任或組長、輔導教師及初聘專輔人員職前訓練 40 小時共同課程」，並分成基礎、專門和專題課程，列有必修和選修項目。輔導工作的跨專業合作十分重要，更以各縣市的輔導資源及需求不同，故多能在課程中聯結在地的社政、法政及醫療資源。從各縣市計畫看來，目前多為 2 小時或 4 小時為一主題單元，課程非常緊湊，互動交流時間不足。但是在培訓過程中，仍以講授式為主，搭配互動討論、分組上課或案例討論。其中，受訪者認為「案例教學法」最有助瞭解輔導工作實務，能夠達到思考輔導策略、提供成功案例與同理新手困境的效用。更深入審視課程設計，發現較少家長合作、家庭評估、兒童及青少年精神疾患等部分。

（三）「檢覈」階段的現況與省思

1、辦理方式

檢視目前職前培訓的檢覈方法，都是參訓者對辦理單位及講師進行回饋與評估，無法呈現職前培訓對初任輔導人員的效果，也無法回應是否達到培訓規劃目的，但也尚缺其他評估方法或機制。從研究參與者提供的成果資料來審視培訓方案評估部分，受訓者對整體培訓課程多為正向回饋，內容涵括：表達感謝、認為主題實用、課程內容解答疑惑等。少數縣市會提供回饋資訊給講師，研究參與者 E 看了學員回饋後自我省思：

「回饋有正式回饋和非正式回饋，某校這次有整理回饋給我，五點量表中他們的回饋分數五四三分都有，我就想說是不是我們想要給他們的，跟他們想要的有距離？我後來有思考說，如果有哪些他們覺得不是很受益的話，未來可以再改進。」（E1-016，017）

2、課程規劃

由於 2015 年之前培訓方案辦理頻率較低、辦理方式自主，故缺少檢覈參照。而檢視 2015 年後執行的培訓課程辦理計畫與訪談意見，歸納出以下四點省思：(1)主題太多，選修課程不足；(2)部分主題接近，造成重複聆聽；(3)時間安排缺乏彈性，影響學習效益；(4)部分課程內容與業務關連低，影響學習意願。

（四）「行動」階段的現況與省思

1、系統合作有待強化

本研究發現需更強化受訓者對於系統合作的概念，學校輔導工作並非一位主任、組長、輔導老師或專輔人員可獨立完成，也不是單一處室即可發揮功能的工作，需要整合資源並共同合作。初任輔導人員（特別是輔導教師、專輔人員）過去訓練背景多著重於個案工作，而進入職場之後常須與處室內部、學校各單位、家長及導師進行溝通，這已超越一般人際溝通技巧層次，須更了解學校系統運作才行。此外，親師和雙師（導師、輔導教師／專輔人員）合作的重要性在過去訓練常被忽視，造成初任輔導人員忽略與學生個案的家長及導師共同合作之重要。E 認為職前培訓是資源連結的場域，因此增加不同工作角色者的對話機會，以促進合作。

2、學用落差有待彌補

初任輔導人員的職前培訓是理論與實務的橋梁，具有修補學用落差的重要功能。在目前「檢覈」階段，初任輔導人員過去學習與現場實務工作之間難以銜接，一方面是學習的理論難窺實務工作之複雜與變化，一方面是新手面臨工作困境有難以施展或易生挫折的困頓。因此，職前培訓可成為「學」與「用」之間的橋梁，讓初任輔導人員對於職場現況能有概念性的瞭解，嘗試將所學理論與技術運用於學校輔導工作當中。

3、業界專家協助培訓

前述系統合作與學用落差皆難以單一課程方式納入現有職前培訓規畫，受訪者B、E、G不約而同提及在職前培訓納入業界專家（Industry Experts）的概念，且已開始嘗試改變。B自2016年起邀請資深輔導工作者擔任「導航」業師：「我覺得四十小時是一種基礎和提醒，導航是一種資源連結，以後遇到困難時知道可以請教的人在哪裡，就像鳥群也要有領導者領航至正確方向。」（B2-014）不僅如此，B還擴大此一概念於專業督導和輔導主任會議當中，例如在選取資深主任主持會議討論並解答新手主任之問題，獲得良好成效。G認為業家專家可強化新手的工作態度與能力：「要有多一點的連結，讓他們感受到輔導是運用有愛的、計畫型方式來推動，我覺得比較好的分組方式應該要有小組長帶領，一個小組大概六到八位，這樣才可以有比較好的連結。……他有被照顧到的話，回去投入輔導工作的意願會更高一些，會更有處理問題的能力。」（G2-005, 007）值得注意的是，這些規劃與執行的受訪者是該縣市輔導專業進修的樞紐角色，受到重視和信任，才能在檢覈執行問題之後，迅速採取行動並改寫計畫。

二、建構中小學初任輔導人員職前培訓機制

Deming（1986）認為人力是組織中的最大資產，而專業培訓的重要性在於讓成員知悉組織運作中各種困難癥結何在，進而有能力解決。Martin（2002）研究發現職前培訓目的在協助參訓者學習如何在學校環境中成為有效能的輔導人員，並獲得最多的專業技能及知識。本研究也呼籲在大量新聘學校輔導人員的情況下，更應重視職前培訓的重要性，釐清職前培訓的定位。本研究依據戴明循環觀點分析並提出「中小學初任輔導人員職前培訓機制」，圖2為本研究建構之中小學初任輔導人員職前培訓機制，其中實線（框）為目前現況部分，虛線（框）為目前執行上較為欠缺的部分。

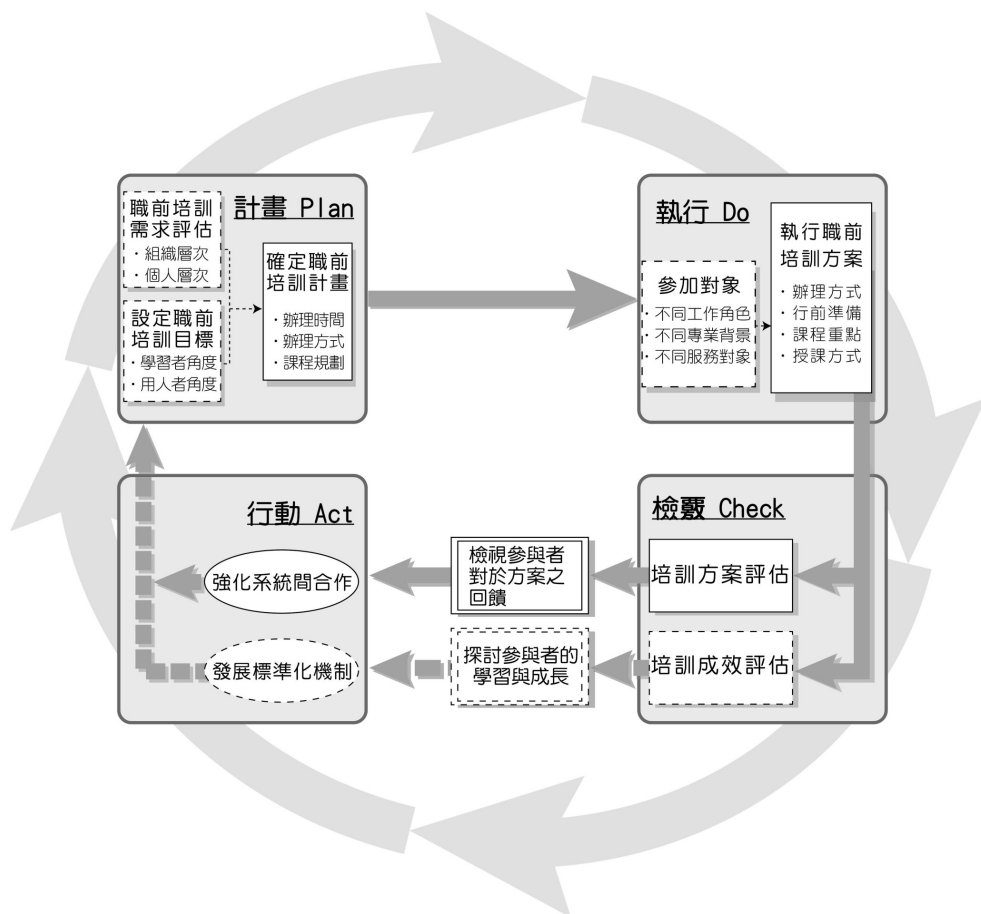


圖 2 本研究建構之中小學初任輔導人員職前培訓機制

(一)「計畫」階段的任務與重點

計畫階段的整體思維包括縱向面與橫向面，縱向面即為整體的、連貫的與漸進式地思考學校輔導相關研習規劃，瞭解職前培訓在整體專業培訓的定位，以銜接在職進修或其他專業成長培訓；橫向面為職前培訓方案規劃，包括經費來源、辦理單位、課程規劃、講師邀請、課程執行等細節安排。

1、規劃辦理應有整體思維與專家團隊

理想上，在執行方案的每一階段過程皆可應用 PDCA 循環概念來規劃、試行、檢討、行動及擴散循環。先進行規劃與小規模試行，經過檢討改善之後，再大規模推動，以建構正向循環。PDCA 的循環常常不是一次性，需一再修正，直到找到適合作法為止。Deming（1986）提到組織要有永續經營為目標的長期計畫，不可只重短期利益。是以，輔導人員的專業培訓該有整體思維，而職前培訓是改進循環的一小階段。職前培訓的整體思維應兼顧認知、情意與實作層面，依議題重要性、適切性及區域性作彈性安排，並能銜接未來在職訓練。此外，機制的進步須在每個環節有專業的評估與建議，建議主管機關和地方政府建置專業團隊並籌組評鑑（檢覈）小組，以做好訓練品質的把關，避免因缺乏規劃而造成資源浪費與各方困擾（閻自安，2007）。

2、職前培訓需求評估—從組織和個人層次

據本研究結果，「計畫」階段應先進行職前培訓規劃之需求評估，以使此職前培訓呼應政策與用人目的，並能澄清輔導人員的困惑與疑慮。綜此，需求評估更需要重視兩個層次，一為組織層次，一為個人層次。

從組織層次來看，本訓練需達到政策推動與說明目的，進行中央政令宣導及地方規定說明，使參與者瞭解國家用人政策與目標。從地方政策的角度，各縣市亦有不同的輔導法規、輔導分工與模式，且應將地方常見之輔導議題納入（例如：常見個案類型、重大危機事件），使初任輔導人員能了解受聘原因及期待。為能完善需求評估工作，建議計畫職前培訓時能有教育局、學生輔導諮商中心及承辦單位三方共同討論，以使職前培訓的課程規劃能符合組織與工作層次之需求。從個人層次來看，需協助釐清學校輔導的工作任務與定位，使新進輔導人員知悉學校的用人目標，瞭解學生的輔導需求。此外，學校輔導人員身處在系統之中，須了解角色任務，避免角色混淆。

3、設定職前培訓目標—從學習者和用人者角度

（1）從學習者角度，提升認知、情意與實作層面之成長

本研究結果發現，職前培訓目標設定可從學習者角度出發，重視其認知、情意與實作層面之精進，以啟發學校輔導人員對學校輔導工作之熱情、協助其對即將進入之工作場域有所瞭解、培育相關專業知能並做好心理準備。

在認知層面，需強調工作意義、角色與任務，瞭解學校輔導室運作，認識輔導夥伴團隊，清楚個人職責所在，並思考工作時間及角色的適切安排。在情意層面，本研究結果與呂羿慧（2009）、宋宥賢（2014）、洪莉竹（2008）、胡中宜（2011）等人

研究一致，認為可藉由情緒的支持、熱情的激發、意義的點醒與困境的瞭解，以強化與鼓勵初任輔導人員承擔任務、找到自我定位與工作價值感；引用成功案例作為鼓勵，提高初任人員的使命感；進而促進文化適應與情緒調整，穩固初任輔導人員之專業效能，點燃或延續對工作的熱情。在實作層面，期能精進初任學校輔導人員具備執行《學生輔導法》訂定學校輔導工作任務之能力，建立系統合作模式之概念，了解輔導工作也需要「經營」和「管理」，學習依據輔導目標來研擬輔導策略與計畫。

(2) 從用人者角度，強調工作倫理與支持系統

另本研究結果發現，亦需從用人者觀點出發，以思索職前培訓之目標設立。而對用人者而言，工作倫理是職前培訓的重要議題，包含角色任務、專業界線與法規等議題，可透過法規介紹、腦力激盪或個案演練等方式來探討。職前培訓亦是建構新進人員諮詢管道的機會，協助他們建立與同儕和專家之間的人際網絡資源，有助於面對未來瓶頸或困境，提昇專業效能。

4、職前培訓規劃重點

從本研究結果發現，因多數初任學校輔導人員於八月初甫上任，為避免辦理此職前培訓對其工作與適應造成影響，故本研究建議每年定期在八月第二至四週之間辦理初任輔導人員職前培訓，每年固定辦理可使新任人員知悉並安排時間參加。另於辦理方式部分，研究結果指出自行辦理有利於橫向聯繫、避免課程內容重疊、加強協調溝通、豐富課程內容，委外辦理的事務及執行能力佳，各有優勢。建議各縣市負責規劃職前培訓之單位仍需審慎評估該縣市之需求，以採取合宜方式辦理。在課程規劃部分，本研究建議課程規劃應有整體思考，職前培訓屬近程的、短期的、基礎的培訓，應與中長期在職課程或督導培訓相互銜接。

(二)「執行」階段的任務與重點

1、建立培訓專責單位及單一聯繫窗口

《學生輔導法》施行後，各縣市需依法辦理職前培訓，然據本研究發現各縣市之人力、經費、相關資源調度狀況不一，但皆需充足時間進行籌畫。對此，本研究建議各縣市應重視此議題，最好能有穩定的專人或專責單位統籌計畫與辦理輔導人員的專業研習，且事先瞭解與統籌該縣市可運用之人力、經費與相關資源，以讓輔導人員的專業成長培力能漸進式加深，不會重複培訓議題。另本研究亦發現辦理單位與承辦人員的態度會影響辦理質感，少數縣市有辦理講師行前會或組專家團隊進行共同課程規

劃等，有助於課程共識凝聚及分工，故建議在行前準備時能夠召開工作協調會議，以利規劃確實有效之課程。再者，本研究亦發現單一聯繫窗口之重要性，此如楊秀娟（2002）、許馨瑩（2009）等指出行政部門的單一窗口可透過「彈性的、諮詢的、關注結果的、先期主動的」方式，提高行政效率並使服務流程具一致性。在辦理初任輔導人員培訓時設置的單一聯繫窗口人員需能主動瞭解學員背景，協助講師知悉課程整體規劃及成員背景等，俾利提供適切課程內容。

2、設計雙軌式與混成學習訓練模組

由於現有的培訓方法多為混合訓練方式，不僅將輔導行政人員、輔導教師及專輔人員共同訓練，也沒有考慮國小、國中、高中職階段的服務模式、處室分工和學生問題等之差異。此如本研究結果發現，混合訓練方式可能造成基礎能力與學習起點行為之落差，或無法兼具各不同對象之角色職責、特性與需求，可能因此影響其學習效益。就此，本研究建議將之分別訓練，與 Martin（2002）對學校輔導人員職前培訓的建議一致。

具體而言，本研究建議未來可行「雙軌式」訓練，輔導行政人員部分參考校長主任培訓或人事行政之培訓方法，而輔導教師及專輔人員部分參考國內外學校輔導員之專業培訓模式，建立一貫的、連續的、階段的培訓目標與步驟。依據研究結果，研究者建構中小學初任輔導人員職前培訓課程模組，包括：基礎課程、共同課程、專門課程及專題選修課程（圖 3），既使不同性質的學校輔導人員有交流互動的機會，也依照程度深淺與任務差異予以分組教學。另參酌許多大型企業在近年採用的混成學習（Blended Learning）方法，建議將虛擬與真實的兩種學習課程緊密結合，把部分課程的講義或內容錄影放在網路上，減低成本並提高時間效益（孟繁宗，2006）。

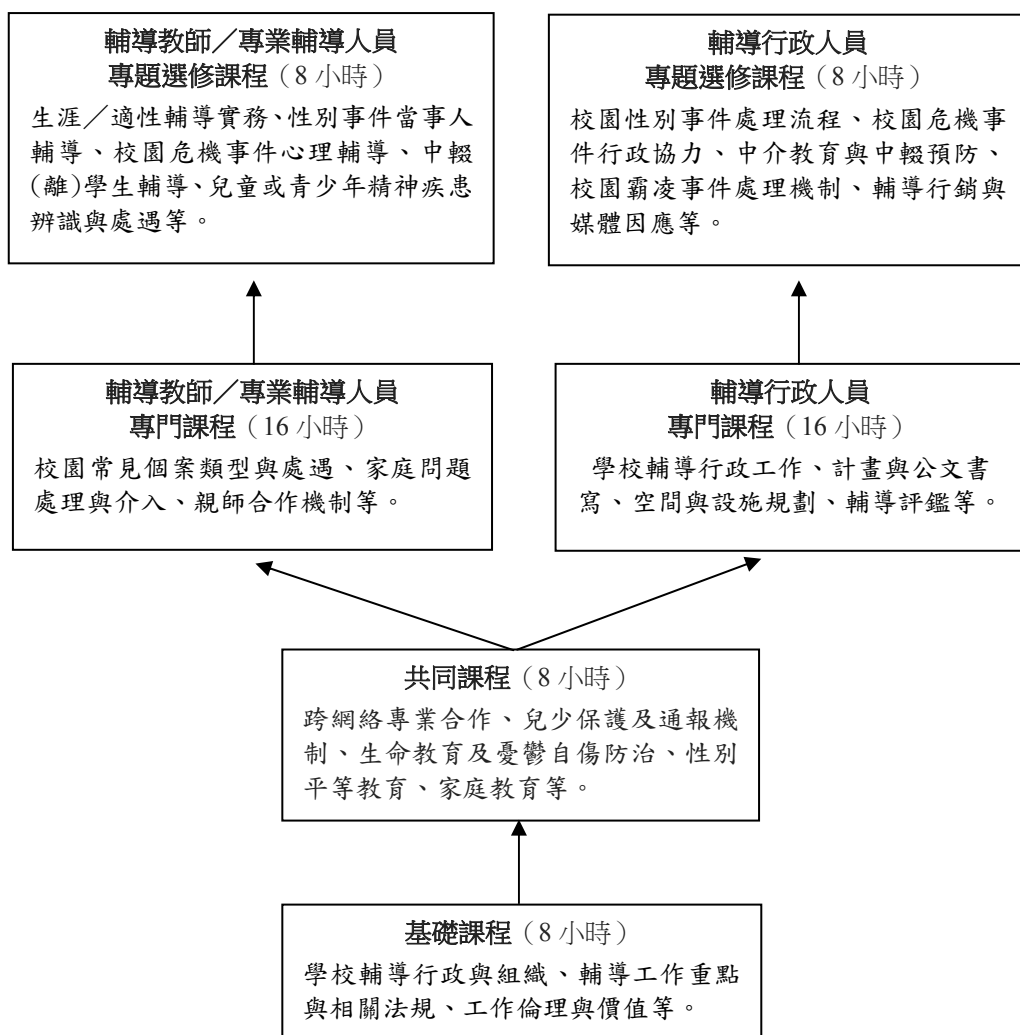


圖 3 建構中小學初任輔導人員職前培訓課程模組

3、彈性調整課程並善用案例教學方法

本研究建議規劃初任輔導人員職前培訓課程應注意下述四項：第一，先談理念再談作法，以逐步建立觀念和能力；第二，少理論多實務，以符合工作現場之實用需求；第三，整合講題與事前溝通，以減少課程重疊或重複；第四，規劃課程需與時俱進，定期檢討更新。

依照 PDCA 的概念，應積極監督培訓課程目標達成情形，根據指標定期進行檢視，及早發現課程安排需求以利改善。《學生輔導法》初通過後第一年辦理初任輔導人員職前培訓的過程猶如一次小循環，經本研究檢視後發現目前培訓課程缺乏親師合作和家庭問題處理等訓練，針對校園常見高關懷或精神疾患相關個案處理知能亦尚待加強，顯示現有課程設計不僅議題內容重複（憂鬱自傷 vs. 危機處理；兒少 vs. 性平），且缺乏足夠彈性課程以因應社會差異和時空背景之調整需要。因此，建議課程內容深度與廣度需視參與者背景做彈性調整，顯示事前蒐集參與者資料進行需求評估，將更有助於規劃適切課程。

此外，本研究發現案例教學法適用於培育初任輔導人員，與張民杰（2008）、許嘉予與陳麗圓（2009）、陳淑娟與林育瑋（2016）等研究發現案例教學法適用於師資培育或學校行政人員進修之結論相呼應。高熏芳與蔡宜君（2001）主張進行案例教學前須提供學習者適度的理論教學，再提供某一單元教學案例做為輔助教材，讓學習者能進行更深層的理論與實務驗證。林玫君（2009）發現「反省型」案例教材更能引導討論過程中營造較佳的氣氛、聚焦問題及尊重個別差異，比「示範型」案例教材更佳。王金國（2012）應用案例教學於師資培育課程之行動研究，建議應落實準教師之學習責任與同儕評量。另外，建議邀請具有實務經驗的業界專家作為案例分享者或分組帶領者，可增進互動與學習效果，並作為未來資源連結與諮詢之對象。

（三）「檢覈」階段的任務與重點

1、培訓方案檢覈

Deming（1975）提出：「評估就是研究因果」（Evaluation is a study of causes），認為若要嚴謹檢覈某制度或某項方案成效，必須確定該效應確實是由該制度或方案所造成。在具體作法上，Deming（1986）戴明循環觀點認為培訓方案檢覈須依目標進行現況評估與差異分析，並擬定下一階段的執行計畫。而 Goldstein（1986）認為教育訓練方案之成效檢覈，即是針對特定的訓練計畫，系統性蒐集資料並予以適當評價，作

為篩選、採用或修改教育訓練計畫等決策判斷的基礎。

本研究認為在初任輔導人員職前培訓機制建立之後，執行方案或計畫的檢覈機制更是重要。目前培訓方案檢覈方法多採用辦理者自評和參加者他評兩種方式，未來若進行培訓檢覈時，需注重檢覈指標的建立，如此既可檢視機制或方案辦理的成效，又可補強方案規劃及執行時需要的資源與彈性，並可藉由標竿學習（benchmarking）來提升辦理初任輔導人員職前培訓機制的水準。

2、培訓成效檢覈

訓練成效檢覈係指蒐集各種訓練成果，以決定訓練是否有效的過程（Noe, 2001）。Deming（1986）認為應檢覈實際品質與績效之表現，比較實際表現與品質目標的落差，若發現有差異則採取補強措施。根據本研究結果發現，目前各培訓只針對學員對於辦理單位及講師進行回饋，此評估結果固然值得後續培訓規劃時之參酌修正，然而更需關注職前培訓本身是否具有良善成效，因此建議未來進一步探討這些新進人員在受訓後進入職場的職能表現情形，便於發現差異、採取補強措施。

Phillips（1991）認為訓練成效檢覈是一種系統性的過程，一方面用以決定方案的意義及價值，另一方面作為對未來方案的決策之用。因此，培訓成效檢覈可對應「計畫」階段，探討方案規劃是否確實符合職前培訓目標與計畫。對於每次辦理情形進行成效檢覈，並持續探討檢覈方式，一方面可以作為未來辦理之參考，另一方面可回饋講師作為教學改進之用。如此，不僅改善辦理方式之大循環，也可以改進課程內容之小循環。最後，需對整體的改善推進作完整性的檢視與評估，進而將過程當中的缺失予以改善，作為下一次活動辦理的憑據。

（四）「行動」階段的任務與重點

1、強化系統間合作

學生輔導工作的系統合作環環相扣，跟戴明理論的「向上循環」概念一致。校內系統運作重點在釐清角色位置（張臻萍，2009），並創造動態互動關係（陳幸宜，2012）；校外系統工作的任務在溝通協調與學習合作（杜淑芬、王淑玲，2014），認識鄰近醫療、社政、法政等機構組織。此外，還須學習整合內外資源，包括個案的周邊系統如學校老師、家長、同儕等重要關係人的能力（林郁倫、陳婉真、林耀盛、王鍾和，2014）。這些不僅是「輔導網絡」概念（張月良，2009），也是廣義的「輔導團隊」主張（楊國如，2013）。

本研究歸納職前培訓的系統合作，建議有以下四個層次：第一，輔導人員的職前培訓建議納入系統合作課程；第二，將每次職前培訓從規劃到辦理的過程，視為一種跨系統合作的示範，而培訓成果也是網絡團隊的成就；第三，培訓場域也是建置系統資源的地方，辦理學校及講師團隊可成為未來持續聯結的外部網絡，而共同參加培訓的其他輔導人員則是將來可以互通有無和交流資訊的內部網絡；第四，輔導人員師資培育及教育訓練之課程架構，宜與現場實務工作更縝密結合，以減少學用落差。系統合作的概念從規劃辦理開始啟動，在課程當中被強調，在學習現場被建立。若能確實妥善銜接與規劃，可帶動學生輔導工作向上循環。

2、發展標準化機制

在戴明循環當中，「行動」階段的任務即是標準化（Deming, 1986），而在初任輔導人員職前培訓方案啟動之初，發展標準化機制亦有其必要，並將評估後的再修正作為，貢獻於下一循環的辦理。可見，發展標準化機制是一個動態的過程，機制的建立有助於提供辦理依循，但仍需時時檢討與改進，並兼顧各縣市的地區時空差異性。本研究構築培訓機制與課程模組如圖 2 和 3，符合戴明 PDCA 循環的計畫、執行、檢覈、行動及再循環模式，未來應藉此流程與步驟，持續檢覈與改進，逐步再予修正，以達戴明循環的向上循環目標。

陸、研究限制與建議

本研究的研究限制與建議如後：第一、本研究為避免研究時間點、資料蒐集時間點、詮釋現象時間點三者之落差，故僅就初任輔導人員職前培訓之規劃者、執行者與課程講師之專家觀點進行探討，建議在研究方向上可納入參加職前培訓者的意見討論，以蒐集更多元的研究資訊。第二、本研究訪談內容僅包括全國三分之一縣市之辦理情形，未全盤了解所有縣市辦理情況，建議在實務上可全面了解各縣市辦理情形，比較辦理方式之異同與效益。第三、本研究採質性訪談方法蒐集資料並形成職前培訓機制和課程模組，建議在方法上可運用較大規模的調查研究、兼顧量化資料的研究或進行探討提升輔導人力機制之縱貫性研究，以了解並驗證職前培訓課程架構模組之適切性及實施成效，真正符合戴明循環 PDCA 觀點，不斷推動改善循環，構築更高的品質與績效表現。第四，目前仍缺乏初任輔導人員參與訓練成效之檢覈指標，建議相關

單位儘速釐訂學校輔導人員的專業發展評估指標，以作為檢覈職前培訓成效之工具。

誌 謝

本論文得以刊登首先感謝三位匿名審查者細心審閱與提供建設性修改意見，並感謝編輯委員的細心指正與潤飾；除此外，所有參與本研究之受訪者分享寶貴的輔導工作智慧與心得，在此一併致謝。

參考文獻

- 王金國（2012）。應用案例教學於師資培育課程之行動研究－以教育人員專業倫理為例。**教育理論與實踐學刊**，26，1-29。
- [Wang, C. -K. (2012). Action research on case method in the teacher program course. *Educational Theory & Practice*, 26, 1-29.]
- 立法院（2014）。立法院第 8 屆第 6 會期第 6 次會議記錄。**立法院公報**，103（65），382-466。
- [Legislative Yuan. (2014). The eighth session of the Legislative Yuan, sixth meeting annals of the sixth session. *Legislative Yuan Official Gazette*, 103(65), 382-466.]
- 呂羿慧（2009）。從雙重關係談輔導教師在學校諮商中多重角色的困境。**諮商與輔導**，277，11-14。
- [Lu, Y. -H. (2009). Talking about the dilemma of multiple roles of counseling teachers in school consultation from the perspective of double relation. *Counseling & Guidance*, 277, 11-14.]
- 宋有賢（2014）。學校輔導人員諮商專業倫理困境與因應：實務現場之省思。**諮商與輔導**，347，13-17。
- [Sung, Y. -H. (2014). School counselors' professional ethics dilemma and responsibility: Reflections on practice. *Counseling & Guidance*, 347, 13-17.]
- 杜淑芬、王淑玲（2014）。學校輔導教師與外部諮商心理師的團隊合作。**諮商與輔導**，337，4-7。

- [Tu, S. -F., & Wang, S. -L. (2014). The team work of school counselor teachers and external counselors. *Counseling & Guidance*, 337, 4-7.]
- 林玉敏（2011）。中部地區國中輔導教師人格特質、工作投入與工作滿意度之相關研究（未出版之碩士論文）。國立彰化師範大學輔導與諮商學系，彰化。
- [Lin, Y. -M. (2011). *A study on personality traits, work engagement and job satisfaction of junior high school counselor teachers in central Taiwan* (Unpublished master's thesis). National Changhua Normal University, Changhua.]
- 林玫君（2009）。案例教學法應用於教師培訓之研究。**藝術教育研究**，17，1-33。
- [Lin, M. -C. (2009). Application of case method in teacher training. *Arts Education*, 17, 1-33.]
- 林郁倫、陳婉真、林耀盛、王鍾和（2014）。心理師校園駐區服務的困境、需求與挑戰——由臺北市國中輔導人員之觀點。**輔導與諮商學報**，36（1），37-64。
- [Lin, Y. -L., Chen, W. -C., Lin, Y. -S., & Wang, Z. -H. (2014). Difficulties, needs, and challenges of school-based mental health services: A perspective of junior high school counselors in Taipei. *The Journal of Guidance & Counseling*, 36(1), 37-64.]
- 林家興（2002）。中學輔導教師與專輔人員工作內容的時間分析。**教育心理學報**，33（2），23-39。
- [Lin, C. -H. (2002). Time analysis of work activities by guidance teachers and professional counselors in secondary schools. *Bulletin of Educational Psychology*, 33(2), 23-39.]
- 林家興、洪雅琴（2001）。學校人員對國中輔導工作及專業輔導人員試辦方案之評估研究。**教育心理學報**，32（2），103-120。
- [Lin, C. -H., & Hung, Y. -C. (2001). School personnel's perceptions of guidance services and professional counselor pilot project in junior high schools in Taiwan. *Bulletin of Educational Psychology*, 32(2), 103-120.]
- 林欽榮（2002）。**人力資源管理**。台北：揚智文化。
- [Lin, C. -R. (2002). *Human resource management*. Taipei: Yang-Chih.]
- 孟繁宗（2006）。淺談數位學習與混成學習。**人事月刊**，10，21-32。
- [Meng, F. -T. (2006). A study on digital learning and blended learning. *Personnel Monthly*, 10, 21-32.]
- 胡中宜（2011）。學校社會工作實務中的倫理兩難。**教育心理學報**，42（4），543-566。
- [Hu, C. -Y. (2011). Ethical dilemmas in school social work practice. *Bulletin of Educational Psychology*, 42(4), 543-566.]

- 洪莉竹(2008)。中學輔導人員專業倫理困境與因應策略研究。*教育心理學報*，**39**(3)，451-472。
- [Hung, L. -C. (2008). Ethical dilemmas and coping of secondary school counselors. *Bulletin of Educational Psychology*, 39(3), 451-472.]
- 翁瑋婕(2013)。高中職進修學校新進輔導教師工作適應歷程研究(未出版之碩士論文)。國立彰化師範大學輔導與諮商學系，彰化。
- [Weng, W. -C. (2013). *Process of work adjustment of the beginning school counselor in continuation high school* (Unpublished master's thesis). National Changhua Normal University, Changhua.]
- 高雄市政府教育局(2015)。**104 年度高雄市專任專業輔導人員職前培訓手冊**。高雄：作者。
- [Kaohsiung City Government, Education Bureau. (2015). *2015 Kaohsiung City professional guidance counselors pre-service training manual*. Kaohsiung: Author.]
- 高熏芳、蔡宜君(2001)。案例教學法在師資培育之發展與應用。*淡江人文社會學刊*，**7**，265-305。
- [Gao, X. -F., & Tsai, I. -C. (2001). The application of case method in teacher preparation: The development of teaching cases. *Tamkang Journal of Humanities and Social Sciences*, 7, 265-305.]
- 張月艮(2009)。生命不孤獨—啟動輔導網絡陪伴個案轉危為安。*教師天地*，**160**，73-76。
- [Chang, Y. -G. (2009). Life is not alone - start counseling network to accompany the case and make them be all right. *New Horizon Bimonthly for Teachers in Taipei*, 160, 73-76.]
- 張民杰(2008)。以案例教學法增進實習教師班級經營知能之研究。*國民教育研究學報*，**20**，147-176。
- [Chang, M. -C. (2008). The study of the case method to improve the knowledge of instructor's class management. *Journal of Research on Elementary and Secondary Education*, 20, 147-176.]
- 張臻萍(2009)。*國中輔導教師與導師之溝通與衝突經驗的探究*(未出版之碩士論文)，國立臺灣師範大學教育心理與輔導學系，台北。

- [Chang, C. -P. (2009). *The study on the communication and conflict experiences between junior high school guidance teachers and homeroom teachers* (Unpublished master's thesis). National Taiwan Normal University, Taipei.]
- 教育部 (2011a)。中華民國教育年報電子書 (100 年版)。台北：國家教育研究院。
[Ministry of Education. (2011a). *The education annual report of Taiwan (2011)*. Taipei: National Academy for Educational Research.]
- 教育部 (2011b)。教育部 100 年度專任專業輔導人員職前培訓研習手冊。高雄：高雄市政府教育局學生心理諮商中心。
[Ministry of Education. (2011b). *2011 Ministry of Education professional guidance counselors pre-service training manual*. Kaohsiung: Kaohsiung City Government, Student counseling Center of Education Bureau.]
- 教育部 (2012)。中華民國教育年報電子書 (101 年版)。台北：國家教育研究院。
[Ministry of Education. (2012). *The education annual report of Taiwan (2012)*. Taipei: National Academy for Educational Research.]
- 教育部 (2013)。中華民國教育年報電子書 (102 年版)。台北：國家教育研究院。
[Ministry of Education. (2013). *The education annual report of Taiwan (2013)*. Taipei: National Academy for Educational Research.]
- 教育部 (2014)。中華民國教育年報電子書 (103 年版)。台北：國家教育研究院。
[Ministry of Education. (2014). *The education annual report of Taiwan (2014)*. Taipei: National Academy for Educational Research.]
- 教育部 (2014 年 10 月 28 日)。立法院三讀通過《學生輔導法》。取自
http://depart.moe.edu.tw/ED2800/News_Content.aspx?n=9C2F51A0AD31862F&sms=EA52AE3CDCB7AE20&s=03EBEB21DD9F937A
- [Ministry of Education. (2014, October 28). *Legislative Yuan read third passage of the Student Guidance and Counseling Act press release*. Retrieved from Ministry of Education Web site:
http://depart.moe.edu.tw/ED2800/News_Content.aspx?n=9C2F51A0AD31862F&sms=EA52AE3CDCB7AE20&s=03EBEB21DD9F937A]
- 教育部 (2015)。中華民國教育年報電子書 (104 年版)。台北：國家教育研究院。
[Ministry of Education. (2015). *The education annual report of Taiwan (2015)*. Taipei: National Academy for Educational Research.]

教育部國民及學前教育署（2013）。教育部補助各直轄市、縣（市）政府辦理輔導人力成效評估報告—打造「輔導黃金三角」，守護孩子幸福未來。台中：作者。

[Ministry of Education, K-12 Education Administration. (2013). *The evaluation report of the effectiveness of school guidance and counseling by Ministry of Education assist the municipalities under the central government and the county (city) governments: To create a "counseling Golden Triangle" to protect children's happy future*. Taichung: Author.]

教育部國民及學前教育署（2014）。103 年度教育部國民及學前教育署補助各直轄市、縣（市）政府辦理輔導人力成效評估報告—學生輔導法制化，專業服務大步跨。台中：作者。

[Ministry of Education, K-12 Education Administration. (2014). *The evaluation report of the effectiveness of school guidance and counseling by K-12 Education Administration assist the municipalities under the central government and the county (city) governments: Student counseling legalization, professional services step by step*. Taichung: Author.]

教育部國民及學前教育署（2015a）。104 年度教育部國民及學前教育署補助各直轄市、縣（市）政府辦理輔導人力成效評估報告—學生輔導法制化專業服務優質化。台中：作者。

[Ministry of Education, K-12 Education Administration. (2015a). *The evaluation report of the effectiveness of school guidance and counseling by Ministry of Education assist the municipalities under the central government and the county (city) governments: Student counseling legalization professional service quality*. Taichung: Author.]

教育部國民及學前教育署（2015b）。初任輔導主任或組長、輔導教師及初聘專業輔導人員職前訓練 40 小時。台中：作者。

[Ministry of Education, K-12 Education Administration. (2015b). *Director of counseling office, section chief of guidance, school counselor, and professional guidance counselor 40 hours pre-service training manual*. Taichung: Author.]

教育部國民及學前教育署（2015c）。全國高級中等學校初任輔導主任、組長及輔導教師職前研習手冊。台中：作者。

[Ministry of Education, K-12 Education Administration. (2015c). *National senior high school novice director of counseling office, section chief of guidance, and school counselor pre-service training manual*. Taichung: Author.]

- 許育光（2013）。國小輔導教師實務內涵初探：從困境與期待分析進行對話。**中華輔導與諮商學報**，38，57-89。
- [Hsu, Y. -K. (2013). An exploratory examination of the practices of Taiwan elementary school counselors: A dialogue about their difficulties and expectations. *Chinese Journal of Guidance and Counseling*, 38, 57-89.]
- 許嘉予、陳麗圓（2009）。案例教學法在師資培育應用之實證研究回顧。**特教論壇**，6，60-71。
- [Hsu, C. -Y., & Chen, L. -Y. (2009). Application of case-based instruction on teacher Preparation: A literature review. *Special Education Forum*, 6, 60-71.]
- 許馨瑩（2009）。國民小學教學視導模式、運作機制與視導功能之研究。**教育實踐與研究**，22（1），41-80。
- [Hsu, H. -Y. (2009). The study on supervision model, developmental strategy and the function of supervision in primary schools. *Journal of Education Practice and Research*, 22(1), 41-80.]
- 陳幸宜（2012）。導師如何知覺與輔導教師在學生輔導上的成功合作歷程（未出版之碩士論文）。國立臺北教育大學教育心理與諮商學系，台北。
- [Chen, H. -I. (2012). *How the homeroom teacher perceived in school counseling on the process of successful collaboration with the school* (Unpublished master's thesis). National Taipei University of Education, Taipei.]
- 陳淑娟、林育璋（2016）。運用案例教學法於幼教師資生討論歷程之研究。**美和學報**，35（1），47-75。
- [Chen, S. -C., & Lin, Y. -W. (2016). A study on the course of children's participation discuss process in the use of case method. *Journal of Mei Ho University*, 35(1), 47-75.]
- 黃英忠（1998）。**人力資源管理**。台北：三民。
- [Huang, I. -C. (1998). *Human resource management*. Taipei: San Min.]
- 黃靖淳（2015）。國小初任專任輔導教師工作困境與因應之探究（未出版之碩士論文）。國立新竹教育大學教育心理與諮商學系，新竹。
- [Huang, J. -C. (2015). *The novice elementary school counselors' challenges and coping strategies* (Unpublished master's thesis). National Hsinchu University of Education, Hsinchu.]
- 楊秀娟（2002）。單一窗口服務機制的推動。**研考雙月刊**，26（5），30-39。

[Yang, H. -C. (2002). Promoting single window service mechanism. *Research Bimonthly*, 26(5), 30-39.]

楊欣翰（2010）。中學輔導教師在學校系統的工作經驗探究—以新手教師為例（未出版之碩士論文）。國立彰化師範大學輔導與諮商學系，彰化。

[Yang, H. -H. (2010). *A study on secondary school counselors' working experiences in school system* (Unpublished master's thesis). National Changhua Normal University, Changhua.]

楊國如（2013）。校園輔導團隊之 WISER 模式運作：案例實務簡介。**輔導季刊**，49（2），12-16。

[Yang, K. -R. (2013). WISER model operation of campus tutorial team: Case study. *Guidance Quarterly*, 49(2), 12-16.]

彰化縣政府教育局（2015）。專任專業輔導人員暨學校輔導人員職前訓練培訓手冊。彰化：作者。

[Changhua County Government, Education Bureau. (2015). *Professional guidance counselors and school counselors pre-service training manual*. Changhua: Author.]

臺中市政府教育局（2015）。國民中小學輔導主任、輔導組長暨專任輔導教師職前培訓手冊。台中：作者。

[Taichung City Government, Education Bureau. (2015). *Professional guidance counselors and school counselors pre-service training manual*. Taichung: Author.]

臺北市政府教育局（2015）。初任輔導主任或組長、輔導教師及初聘專業輔導人員職前 40 小時訓練研習手冊。台北：作者。

[Taipei City Government, Education Bureau. (2015). *Director of counseling office, section chief of guidance, school counselor, and professional guidance counselor 40 hours pre-service training manual*. Taipei: Author.]

臺南市政府教育局（2015）。104 年度高級中等以下學校輔導人員職前基礎培訓課程研習手冊。台南：作者。

[Tainan City Government, Education Bureau. (2015). *2015 Elementary and middle schools professional and school counselors pre-service training manual*. Tainan: Author.]

廖映如（2015）。國民中學專任輔導教師實施現況、角色期待與工作困境之探究（未出版之碩士論文）。國立中興大學教育專業發展研究所，台中。

- [Liao, Y. -J. (2015). *The study of school counselors in junior high schools: Professional practice, role expectations, and difficulties* (Unpublished master's thesis). National Chung Hsing University, Taichung.]
- 趙榮耀、程仁宏、劉玉山（2011）。監察院 100 教調 0038 調查報告。監察院。取自 [http :
//www.cy.gov.tw/sp.asp?xdUrl=../di/edoc/eDocForm_Read.asp&ctNode=910&AP_Code=eDoc&Func_Code=t01&case_id=100000337](http://www.cy.gov.tw/sp.asp?xdUrl=../di/edoc/eDocForm_Read.asp&ctNode=910&AP_Code=eDoc&Func_Code=t01&case_id=100000337)
- [Zhao, R. -Y., Cheng, R. -H., & Liu, Y. -S. (2011). *The No. 100 teach 38 survey report of The Control Yuan*. Retrieved from The Control Yuan Web site: http://www.cy.gov.tw/sp.asp?xdUrl=../di/edoc/eDocForm_Read.asp&ctNode=910&AP_Code=eDoc&Func_Code=t01&case_id=100000337]
- 趙慧芳（2010）。國民中學輔導教師專業承諾與工作滿意度之研究（未出版之碩士論文）。國立臺灣師範大學教育心理與輔導學系，台北。
- [Zhao, H. -F. (2010). *A study on professional commitment and job satisfaction of middle school guiding teachers* (Unpublished master's thesis). National Taiwan Normal University, Taipei.]
- 鄭安伶（2002）。國小教師對學校輔導工作及學生輔導觀點之研究（未出版之碩士論文）。國立屏東師範學院教育心理與輔導學系，屏東。
- [Cheng, A. -L. (2002). *The research of the elementary school teachers' perspectives toward school guidance work and students guidance* (Unpublished master's thesis). National Pingtung Normal College, Pingtung.]
- 閻自安（2007）。臺灣地區中小學教師進修的現況、運作方式與未來發展。香港教師中心學報，6，162-178。
- [Yen, T. -A. (2007). The status, operational mode and future development of primary and secondary school teachers in Taiwan. *The Hong Kong Teachers' Centre*, 6, 162-178.]
- Alvesson, M., & Skoldberg, K. (2009). *Reflexive methodology: New vistas for qualitative research*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- American School Counselor Association [ASCA]. (2008). *Role of the school counselor*. Retrieved from American School Counselor Association Web site: <https://www.schoolcounselor.org/administrators/role-of-the-school-counselor>

- American School Counselor Association [ASCA]. (2017). *The Essential role of middle school counselors*. Retrieved from American School Counselor Association Web site: <https://www.schoolcounselor.org/asca/media/asca/Careers-Roles/WhyMiddle.pdf>
- Culbreth, J. R., Scarborough, J. L., Banks-Johnson, A., & Solomon, S. (2005). Role stress among practicing school counselors. *Counselor Education and Supervision, 45*(1), 58-71.
- Deming, W. E. (1975). The logic of evaluation. *Handbook of Evaluation Research, 1*, 53-68.
- Deming, W. E. (1986). *Out of the crisis*. Cambridge, MA: MIT Center for Advanced Educational Service.
- Goldstein, I. L. (1986). Training in organization: Needs assessment development and evaluation. Monterey, CA: Brooks/Cole.
- Gunduz, B. (2012). Self-efficacy and burnout in professional school counselors. *Educational Sciences: Theory and Practice, 12*(3), 1761-1767.
- Lambie, G. W., & Williamson, L. L. (2004). The challenge to change from guidance counseling to professional school counseling: A historical proposition. *Professional School Counseling, 8*(2), 124-131.
- Martin, P. J. (2002). Transforming school counseling: A national perspective. *Theory into Practice, 41*(3), 148-153.
- Merriam, S. B. (2002). *Qualitative research in practice: Examples for discussion and analysis*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Noe, R. A. (2001). *Employee training and development*. New York, NY: McGraw-Hill Irwin.
- Patton, M. Q. (2005). *Qualitative research*. New York, NY: John Wiley & Sons.
- Phillips, J. (1991). *Handbook of training evaluation and measurement methods* (2nd ed.). Houston, TX: Gulf.
- Sim, J., & Wright, C. C. (2005). The kappa statistic in reliability studies: Use, interpretation, and sample size requirements. *Physical Therapy, 85*(3), 257-268.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

投稿收件日：2016 年 12 月 19 日

接受日：2017 年 10 月 5 日

