《助人工作者督導活動的訓練評估》

大多數的管理者都只用權威性的觀念來看督導(supervise)─追踪、監視、下命令、控制、做決策和批評。雖然管理分為─規劃、組織、督導和控制，然而似乎都只着重在對工作的控制。在這套哲學下，自然而然地，管理者會產生一種對所有的事情負責任的想法，於是便很容易陷入只對事負責，卻忽略他亦必須對他的員工負責。督導意指控制，也意謂著給予，而以下列的形式來表現：訓練、輔導、績效回饋和諮商。督導若缺少了這些要素的協助，管理者就無法要求員工產生高水準的技術和知識。換句話說，督導這個字在完整的意義下是管理者提供貢獻以換取員工高水準的技術和知識。

助人工作專業人員接受督導是專業成長的重要關鍵，研究中指出(吳秀碧，1993) ，無督導的諮商經驗未有增進諮商師專業發展程度之效用。美國心理學會(APA,1990)則在倫理守則中描述心理學家的督導職責為「心理學家僱用或督導其他專業人員或受訓中之專業人員時，有義務去催化他們進一步的專業成長，並提供他們適當的工作條件、適時的評鑑、建設性的諮詢和實地體驗的機會。｣因此在催化專業成長的督導過程中，督導者與受督導者之間的專業關係似乎是重要關鍵。

督導活動是協助新進工作人員或學生，運用知識及技巧，使其有效完成工作。學得知識並在實務中運用適當技巧的一種教育訓練過程。適任的督導是機構工作的關鍵，運用支持、鼓勵、分享、傾聽，協助新進工作人員避免偏誤。社會工作強調做中學(learning by doing)，友善的工作氣氛、支持接納的態度將可使督導關係易於建立，達成督導功能，但也意味著存在避免衝突的迷思。督導關係是一個學習人類互動複雜性之有效來源，其中混合了態度、衝突、焦慮和動力等，強化了督導者和受督導者在關係中之彼此遭遇，這些為學習的重要材料。督導者與受督導者在進入督導關係時，已經冒了很大的險，甚至對接受此一督導者諮商協助的案主也是。而諮商督導在邁向獨立專業的領域時，倫理的問題就令人關切。

督導關係中有其易受質疑的倫理弱點，督導關係中有三種易於引發倫理的特質：

一、督導者與受督導者之間權力的差異：

督導者因身兼教育者和評鑑者的關係的角色而被賦予權利與地位，呈現一種「你為上，我為下｣ 的不平等關係，督導者若不當使用此權力，會引發倫理問題。

二、督導關係中之「似治療性｣特質：督導關係中受督導者被期望去評鑑個人表現及增進其自我覺察，使得此關係易具有類似治療的特質。

三、督導者與受督導者之角色衝突：督導者常面臨如何兼顧案主、諮商師、社會大眾和諮商專業各方福祉之難題考驗。

當督導者與受督導者進入督導專業關係時，督導倫理是此一關係的保障，也是規範。

助人工作者機構中督導者扮演的角色為經理 (manager)、調解者 (mediator)與指導者 (mentor)，督導者協助助人工作者利用與分派助人資源、協調團隊紛爭並指導工作方法，督導工作有其教育性，行政性與支持性。一般的督導的方式可為個別督導或是團體督導，個別督導的內容包括聆聽、補充、提出題問、評價、提出建議，團體督導兩種形式為同儕督導及團隊督導 (team supervisor)。

助人工作者督導活動的內涵包括：

(1)訓練助人工作者工作能力，市場需求、環境、程序、營運方法都在改變，所以督導者也必須不斷地求變才能因應得宜。訓練為助人工作者打下做好工作的基礎：(一)教導高效率的工作習性和高度工作技能所必需的技術；(二)増進邏輯明智的行動和決策的常識；(三)養成和其他員工以及和管理階層協調合作的態度。

(2)對助人工作者輔導與諮商(coaching and counseling)，有別於訓練，輔導與諮商是一對一的進行。因為助人工作者技術會退化，會遺忘，任何例行性的工作都無法避免這樣的命運。有許多的情形會造成助人工作者技術的退步。輔導是矯正的行動，輔導工作是一種使生產力低落的助人工作者提高其生產力的有效方法，它主要在處理一些工作上必備的或更深一層的技術和知識。諮商工作則是特別強調個別差異的工作，諮商必須逐一就個別情況尋求解決，必須依賴督導者和助人工作者單獨且深入地討論問題，提供忠告及意見。通常，困擾助人工作者的問題形形色色，有的是家庭問題、士氣問題、態度問題、健康問題、紀律問題等。不管是什麼原因或什麼樣的問題，這些困擾一定會妨礙助人工作者的工作績效，督導者必須警覺到問題的存在，並盡可能地找出原因然後進行協助、矯正。

(3)對助人工作者提供諮詢，諮詢是專業人員共同探索問題及解決方法，提供案主所需最佳服務。諮詢可用以改善或增進對案主的服務是因為.提供諮詢者對某一領域具備較多知識；可以幫助受諮詢者改善其服務；並澄清受諮詢者之想法、探索其理念、訂定處遇目標、及給予心理支持。諮詢的原則包括非評判的過程、情緒的支持、 接納、 定義情境、 角色澄清、建立自信等等；督導者也必須注意受諮詢者有自決權、信賴與保密等原則。

(4)績效回饋目的是告訴助人工作者他的工作表現優異，這是促使助人工作者進一步成功的主要原因。而且也能建立有團隊精神之協同作業及提升工作品質，產生躍進另一境界的慾望，啓發助人工作者工作之價值感。大部份的助人工作者並没有確切地知道督導要求的是什麼？他們無法真正地知道督導所期望的工作績效是什麼？督導認為他們表現如何？事實上，大多數助人工作者都希望做好工作，所以假如督導能提供助人工作者充分的回饋。那麼助人工作者在任何時候皆能知道他表現得如何。許多督導犯了抑制回饋的錯誤（總以為没有消息便是好消息），直到事情發生問題時才發覺錯了。

督導活動是協助助人工作者學得知識並在實務中運用適當技巧的一種訓練過程並使其有效完成工作。適任的督導是機構工作的關鍵，運用支持、鼓勵、分享、傾聽，協助新進工作人員避免偏誤。督導是一種教學；友善的工作氣氛、支持接納的態度將可使督導關係易於建立，達成督導功能。

督導活動訓練評估的目的在評斷訓練方案是否有效、是否達成預定目標，以做為日後改進的參考。訓練評估指訓練過程中或期滿後的各項教學活動，按照一定的標準，有系統蒐集「敘述性」與「判斷性」的資料，並且加以調查、分析、檢討，透過經濟效益觀點來研判教育訓練的價值和評估組織績效的程序。目的是 判斷訓練是否達到目標、是否有改善工作情形、是否提升組織績效，更可以檢視訓練活動各階段優、缺點，做為未來訓練方案設計的參考。一般採用Kirkpatrick 訓練評估效標(反應 reactions、學習 learning、行為 behavior、結果 results)做為訓練活動的評估作業，但對教育訓練之責任評估較為缺乏，職訓局TTQS訓練評估系統是少數考量責任評估的體系，教育訓練之責任評估主要針對教育訓練的主辦單位及負責人，可做為日後舉辦教育訓練之參考，並可藉由此評估加強教育訓練單位與其他部門之互動，以增加教育訓練的成效。責任評估的重點要考量訓練計畫是否針對訓練需求、是否針對訓練目標、訓練活動是否依照訓練計畫來執行、訓練內容是否切合需要、訓練效果是否與目標相結合、訓練成效是否能反應於人力資源管理制度上。助人工作者的督導活動如果形成計畫性活動可以考慮設計責任評估制度做為督導活動訓練功能的績效評估制度。

反應層次評估指衡量學員對訓練課程的喜愛及滿意程度，通常訓練課程結束後立即以問卷的方式進行評估。反應評估(reaction measures)是指評估受訓者對訓練計畫與辦理的意見或態度(滿意度)反應。通常是於課程結束前，請學員填寫課後問卷，以了解學員對課程的滿意程度，並將蒐集的意見作為未來舉辦同樣訓練課程之改善參考。問卷項目通常包括課程實用性、深淺難易度、時間長短、講授技巧等。辦理教育訓練必須對受訓者的反應進行衡量，主要是基於以下的理由：1. 評估所得的反饋資訊不僅有助於訓練方案的評估，更有助於未來方案改進的參考。2. 透過評估可讓受訓者了解，訓練者願意協助受訓者使其更具工作能力，而此有多大效果即有賴受訓者的回饋。3. 受訓者的反應資訊可提供管理者對此訓練方案的了解。4. 受訓者對訓練方案的反應可提供訓練者建立未來方案評估的標準。

學習層次指衡量學員透過訓練學得新知識與新技能的程度可以紙筆測驗、面談、觀察或實作測試方式進行評估，如果訓練課程前後各評估一次可以看出學習成效。受訓者滿意並不保證受訓者的學習效果，而學習效果不能驗證，便無法證實訓練對機構的實質貢獻，因此，實有必要進一步進行學習評估。所謂學習評估(learning measures)是指根據訓練目標，測量學員對所學的知識、技能的了解吸收程度。依據課程類型不同，一般常見的評估方式如下：1. 書面測驗：用來了解學員對專業知識的理解程度。2. 模擬情境：在課後設計一些工作中的模擬情境，以觀察學員是否能正確應用所學的相關觀念與技巧。這種情境模擬評估方式，通常是在管理技能訓練　　與顧客服務訓練課程中，較常被用來評估學習成效。3. 操作測驗：舉凡電腦、收銀機操作訓練，在課後皆會設計實作題，以便評估學員是否已會操作使用。4. 學前／學後比較：在課前先自我測試對於授課內容的了解程度，然後在上完課後再做一次測試，課前/後差異的比較，便表示所學習之處。這種比較法通常　　是在管理技能訓練中使用。

行為層次衡量學員將訓練所學得知識與技能應用於工作上的程度，以行為導向之績效評估表或觀察法等方式進行評估，學員回到工作崗位後衡量其改變幅度。行為評估(behavior measures)是指評估受訓者將訓練所學知能實際運用於正式工作場所的行為，以了解訓練對受訓者績效改變的程度。督導活動的訓練功能要求助人工作者在助人時的行為改變，行為改變的條件包括：參與者必須有改變的欲望、參與者必須知道應作什麼改變以及如何改變、參與者必須在良好的組織氣候中工作、必須對參與者的行為改變提供報償。必須對此構面進行評估的理由就在於，唯有了解受訓者參訓之後的相關行為改變程度，才能真正測知訓練方案是否有效。　　行為層次評估工具較為多樣化，除了一般常用的問卷調查外，還有心得寫作，發表會、行動方案撰寫(課後行動計畫查核)、主管訪談、人工記錄追蹤等。這方面的評估有賴於受訓員工主管、同儕、甚至部屬的觀察。

結果層次衡量學員行為上改變對組織帶來利益多寡以成本效益分析、生產力指標、主管訪談、專家評量等方式進行評估，訓練結束後而學員回到工作崗位一段時間後評估。結果評估(results measures)是指實施教育訓練後的成果評估，也就是參與者的實際工作績效之改善程度，以及組織訓練目標的達成度。例如訓練對改善工作、品質、提高生產力、節省時間、提高士氣、改善服務及提高能力等的助益程度。結果評估的困難乃為如何認定這些改變是督導成果所形成。工作的進步是經驗與訓練的共同作用。如果經過督導後，工作成效有立即的改變，才能確定督導的價值，否則很難正確地評估出督導的成效。雖然好的反應並不一定保證會有高的成效，但不容忽視的是督導活動參與者對於督導活動的良好反應將有助於營造較好的學習氣氛，而參與者的反應也影響機構決策者和利益關係人將來參與計畫的決定。結果評估最為不易，但是由於此一面向的評估資訊才能真正有助於了解訓練方案的成效與組織目標達成之關係，因此，此一層次的評估更是不可輕忽。

督導活動對於機構而言是一項昂貴的投資，機構主管想瞭解督導活動的訓練結果是否符合預期的經濟成本效益，必須經由督導活動的評估來獲得。評估工作不好做的理由：第一，不容易明確定義成果為何；第二，不容易確定測量成果的項目與標準為何；第三，難以確定成效產生的時間，或時間過長時成果的評估早已失去其意義與重要性；第四，極可能無法明確釐清成果與其他非督導活動因素之間的關係，與其間交互影響的程度。經過評估才不至於使督導活動流於形式和浪費，不僅可以驗證受督導者學到多少，也可以讓督導者及時補充或修正，以獲得雙贏的境界(Win-Win situation)。

W. Edwards Demming 指出（Senge& Kleiner, 1999）：組織中有97%的事物無法被測量，且強調傳統的測量結果大都是「干涉」─操作而無真正的理解。釐清評估是為了呈報上級或是瞭解真正的學習。如果能採用較好的評估途徑（並非只著重於外顯的數字）將有助於瞭解活動對組織所產生的潛在影響，進而掌握成效評估的精義並發揮助人工作者督導活動訓練功能。