

國軍心輔工作專業督導發展回顧與展望

王智民* 鍾成鴻**

摘要

國防部於 2002 年起推行軍隊心輔工作專業督導，並隨著不同時期，分別由組織內部的文職心理輔導員、資深心理輔導官以及組織外部的民間專業人士擔任督導者，提供部隊心輔人員在專業上與情緒上的重要支持。然而軍事場域文化與助人工作精神在本質上有一定程度的衝突性，同時具有軍職身分的心輔官(士)若無法覺察經內化的軍事價值觀，很可能在不經意的狀況下使案主權益受損。此外，軍隊心輔人員在專業養成與服務單位等背景上均有很大的差異，督導者如何在團體督導的歷程中協助受督者找到適合自己提升實務能力的方式，也成為一個重要的議題。

本文透過文獻研究回顧，嘗試站在多元文化諮商與學習者中心的基礎上，以提升受督者自我覺察能力為目標，整理歸納出一種適合運用在符合軍隊心輔工作特性的督導形式－自我覺察督導模式；最後，筆者亦針對當前軍隊心輔工作專業督導的執行現況，提出四點建議：一、多元文化諮商督導中的自我覺察；二、軍事場域中的權力議題；三、督導人員的專業養成；與四、考核與績效評估機制的建立。期盼在精進專業督導機制的目的下，能夠提升受督者的諮商能力，以維護部隊官兵的心理健康、確保戰力不墜。

關鍵詞：心理輔導、專業督導、自我覺察、學習者中心

* 國立政治大學教育系博士生；電子信箱：109152513@g.nccu.edu.tw

**海軍軍官學校通識教育中心中校助理教授、諮商心理師、國立政治大學教育學系博士

A Review and Outlook of Counseling Supervision in the R.O.C Military

Chih-Min Wang* Cheng-Hong Jhong**

Abstract

Since 2002, the Ministry of National Defense has implemented professional supervision of military psychological counseling work. At different times, civilian psychological counselors, senior counseling officers, and non-governmental professionals serve as supervisors to provide military associate counselors with professional and emotional support. However, the military culture and the spirit of counselling inherently conflict with each other to a certain extent, and if the military associate counselors are unable to perceive the internalized military values, they are likely to inadvertently impair rights of clients. In addition, there are great differences in the backgrounds of professional development and service units of the military associate counselors. How to help the supervisees to find a way to improve their practical ability in the process of group supervision has also become an important issue.

Through literature review, this paper attempts to stand on the multicultural counseling and learner-centered basis, aiming to improve the self-awareness of the supervisees and summarize a form of supervision that is suitable in the military. The author puts forward four suggestions in view of the current implementation of professional supervision: 1. Self-awareness in multicultural consultation and supervision; 2. Power issues in the military field; 3. Nurturing of professional supervisors; and 4. Establishment of appraisal and performance evaluation mechanisms.

Keywords: counseling work, supervision, self-awareness, learner-centered

* Ph.D. Student of department of Education, National Chengchi University; Acting as the Corresponding Author, E-mail: 109152513@g.nccu.edu.tw

**Assistant Professor, General Education Center, R.O.C. Naval Academy; Ph.D. in Education, National Chengchi University.

壹、前言

國防部自 1991 年起正式推動國軍心理衛生(輔導)工作，並依其執行對象以及業務內容區分為「軍隊社會工作」與「軍隊心理輔導工作(以下簡稱『心輔工作』)」等兩大專業範疇：前者側重於個人與環境的互動關係，並運用社會專業資源提升當事人社會性功能以處理所面臨之困境；後者則透過會談方式使當事人能夠清明地覺察內在認知與情感、促進個人觀點的轉化，進而達到適應環境的目標(政治作戰學校，1992)。除了陸續建置各單位心理衛生中心，也將心理輔導官納入正式編制，象徵了軍隊心輔工作朝向專業化的方向邁進。為了提升部隊心輔人員的實務能力，國防部除了規劃職前訓練、辦理繼續教育外，並策頒「國軍心輔人員專業督導實施計畫」，自 2002 年起透過外聘督導機制展開心輔工作專業督導，更在 2012 年著手培育軍隊組織內專業督導人力。回顧心輔工作專業督導的推行，迄今已近 20 年，其執行方式雖幾經更迭，然而心輔人員對於專業督導所帶來的協助多抱持正向態度，並認為有利於實務工作的推展(林慶驊，2008)。

近年來隨著官兵所遭遇的困擾議題越來越複雜，國軍也更加重視心輔工作，除了透過鏈結民間資源協助官兵疑難，也更重視對於心輔人員的專業培育與專業督導。然而經探究現當前專業督導機制，仍有部分待解決的困境。首先，非軍職身分的督導者對於軍隊文化和組織運作的不熟稔，以至於難以協助受督者覺察內化的軍隊價值觀(例如：強調紀律和階級、重視服從性、整體性與一致性)；其次，團體督導的形式雖然有助於節省督導人力與促進成員相互學習，但此舉也提高了成員異質性，使得在有限的時間內難以滿足學習需求；最後，在考量部隊年度重大演訓任務的期程下，專業督導的頻率與時間尚有不足之處，可能降低受督者的學習成效。在上述所列的限制之下，如何找到一種適用於軍隊特性的督導模式，便成為一個十分重要的議題。

諮商督導的目的在於提升受督者的諮商專業能力，以確保其所提供的服務品質，並維護當事人的權利與福祉，對於實務工作者在專業上扮演了支持者與把關者的角色(王文秀等人，2003；盧鴻文，2014；Bernard & Goodyear, 2014；Holloway, 1995)。Bernard(1979)指出督導者在督導歷程中透過扮演教師、諮商師與諮詢者的角色，協助受督者提升歷程化技巧(Process Skills)、概念化技巧(Conceptualization Skills)與個人化技巧(Personalization Skills)等三種領域能力；Stoltenberg 等人(2010)

也提出了 8 項督導者評估受督者發展階段的領域能力，包含了介入技術、評估技術、人際評估、個案概念化、個別差異、理論取向、治療計劃與目標與倫理議題。由此可知，諮商督導是奠基於諮商實務工作之上的專業領域，督導者除了必須經過完整的培訓，對於督導的功能與方法有所認識，也必須藉由多元的指標來評估不同受督者的專業發展階段、看見受督者的個別差異，才能提供適切的專業指引。

督導關係是建立在諮商關係之上的，督導者必須藉由受督者的描繪，走進受督者(諮商師)與當事人共創的諮商歷程，進而看見受督者在上述能力與議題中的展現；此過程除了需要仰賴督導者高度的覺察力來洞悉諮商歷程的困境，同時亦需要受督者發揮自我覺察能力，將諮商歷程中所思、所聞、所想帶入督導關係成為督導素材，並以自我覺察促進個案概念化與諮商策略擬定，最後回到諮商關係中執行(蘇盈儀等人，2021)。軍隊心輔人員雖接受過助人專業訓練，具有在輔導工作中尊重當事人的基本涵養，然而長期沉浸在軍事場域中，勢必也讓心輔人員內化了許多軍隊所強調的價值觀，或者接受了以組織行政觀點塑造對於助人工作的期待，而這些概念卻與重視個別差異的助人工作有相當大的差異(林曉玉、洪莉竹，2006；錢淑芬，1992)。所以，針對軍隊心輔人員專業的督導工作，除了關注於相關知識與技能的學習和提升，督導者更應協助引導受督者覺察到不同文化背景與價值觀所帶出的差異。

綜上，筆者嘗試回顧國軍心輔工作專業督導的發展，以自身在軍隊服務之經驗，就軍隊心理輔導工作範疇，探討專業督導執行現況與其所遭遇的限制，並從多元文化諮商與學習者(受督者)中心的觀點提出相關建議，探討自我覺察督導模式在軍隊運作之可能。

貳、軍隊心輔工作專業督導的發展

一、專業督導發展過程

為了實際解決官兵情緒困擾、協助適應部隊生活與防範自我傷害案件，國防部於 1991 年起著手規劃設置「心理衛生中心」，並於 1993 年將「心理輔導官」(以下簡稱「心輔官」)納入正式編制，此為部隊心輔工作專業化發展的濫觴(孫敏華、許如亨，2001)。軍隊心輔人員可區分為具有軍職身分的心理輔導官、心理輔導士(自 2007 年起編設)，以及透過招聘民間具有心理師、社會工作師執照，或相關領域畢業之專業人士所擔任的心理輔導員。囿於心輔官(士)並非皆出身輔導相關科系，國

防部透過辦理為期 5 週的「國軍心理輔導幹部儲訓研習班」，施予「輔導專業課程(如：輔導原理與實務、危機處理與創傷輔導等)」、「部隊實務課程(如：部隊自我傷害防治、戰時官兵心理衛生工作等)」以及「訓練團體課程(如：自我探索與敏感度訓練、個案輔導技巧訓練、團體輔導技巧訓練)」，經評估合格者授予專長證書，並始得派任相關職務。

軍隊是一個由科層體制所形成的組織，在各軍種與各階層中均編設不同階級的心輔官(士)，上級單位對其所屬下級單位負有督管、考核之責，並透過命令下達與督導輔訪的機制，要求各級完成所交付之任務，以達到「行政督導」之目的(孫敏華、許如亨，2001)。然而，在心輔工作走向專業化之際，國防部自 2002 年起亦針對心輔人員實施「專業督導」，以各單位駐地為區分，聘請區域內相關領域的民間學校教師與機構專業人員，實施每月乙次 2 小時的團體督導，藉由個案報告與實務研討提升輔導效能；然受限於「專業督導人員對於軍隊文化的不熟悉」、「受督者因任務衝突影響出席率」，以及「預算經費支出龐大」等因素，於 2005 年暫緩實施團體督導計畫(林慶驊，2008)。

針對上述窒礙因素，國防部在通盤性檢討與規劃後，於 2012 年著手培訓編制內心輔員、資深心輔官等合計 30 餘員，委由臺灣諮商心理學會開設總時數達 88 小時的「國軍心輔專業督導人力種子教官培訓班」，施予「團體督導訓練」、「個別督導訓練」及「專業實務統整」等督導理論與實務課程，成員經完訓且成績合格者，納入國軍心輔工作專業督導人才庫。同時，自 2013 年起重啟心輔人員專業督導服務，由上述具有專業督導資格證書之心輔員(官)帶領每月乙次的團體督導，強化心輔人員的輔導效能，其督導目標為「培養問題評估能力」、「培養問題解決能力」、「強化危機處理能力」、「有效輔導評估」、「自傷防治協處」、「強化專業倫理思考」、「理論實務結合運用」及「建立專業支持系統」等層面。督導人員另由民間專家學者每兩個月實施團體督導，並參加每半年辦理的督導進階實務繼續教育課程。自 2019 年起迄今，為兼顧各項年度重大任務期程，同時持續提升心輔人員專業服務品質的考量下，再加上國防部為強化與民間資源之鏈結，改由聘請民間機構心理師、社工師及大專院校相關科系教師等人員進行軍隊心輔專業督導，其形式維持團體督導的模式，在不影響重大演訓任務的前提下實施。

由國軍心輔工作發展的脈絡可以發現，專業督導對於部隊心輔工作的推動是非常重要的，督導體系之建構是軍隊心輔工作走向專業化的重要關鍵(郝溪明，

2003)。邱保龍(2007)透過訪談國軍心輔官的輔導工作經驗，也發現專業督導是心輔官面對專業困境時最常諮詢的對象，並認為專業督導是心輔工作中相當重要的支持體系，帶給心輔官專業上與情緒上的支持。

二、現行專業督導制度的困境

當前的國軍心輔工作專業督導也面臨相當程度的挑戰，林慶驊(2008)從心輔官的訪談資料中，發現受督者認為督導者對於軍隊文化的熟稔十分重要。以軍隊心輔專業督導工作來說，無論是組織外部督導者(民間專業人士)或者未具有軍職身分的督導者(心輔員)，可能因為較難理解受督者工作場域文化、軍職人員內化軍隊的價值觀，使得督導成效受到限制；然而，要探究軍事組織文化與其重視的價值觀，則必須從其存在目的談起。

軍隊基於確保國家及人民的安全而存在，在軍事體系中，組織的利益是超越個人的，為了確保任務得以遂行，部隊需要高度的整體性，但這卻與強調尊重個別差異的助人工作有著很大的衝突；對於軍隊心輔人員來說，這樣的困境常常發生在倫理規範以及組織利益考量的議題上。此外，階級與科層制度是軍事場域中特有的文化，國軍心輔制度建立於軍事體制之上，心輔人員的「專業角色」往往次於「部屬角色」，致使專業發揮受到程度上的限制。再者，長久以來軍隊成員在性別比例上的懸殊差異，使得職場文化有崇拜陽剛、抑制陰柔的特性，「軍人就應該堅強，不能夠展現軟弱」的刻板深深內化在軍人的價值觀系統(崔艾湄，2019；謝枝旺、王秋鳳，2021)，不僅讓組織成員不習慣向他人透露心聲，也可能影響了軍事情境中助人者對於案主所面臨困境的評估。最後，無論是相較於美軍透過博士級以上的人員主導與執行心理衛生工作，或者我國民間對於心理師、社工師的長期培訓過程，部隊心輔官(士)在考量其人事運用及生涯發展的限制下，採短期、密集的方式進行培訓，使得同儕間的專業知能與工作取向均存在很大的差異(錢淑芬，1992；顏志龍、陳彰儀，2003)。

此外，邱發忠與鍾成鴻(2021)認為隨著新時代部隊官兵的加入，組織成員的背景開始產生顯著變化，他們擁有較為開放與自主的價值觀、喜歡接受挑戰、樂於嘗試新鮮事物，但是在溝通協調與服從組織職場倫理的傾向卻有較低的表現；且隨著全募兵制的推行，部隊所面臨的官兵輔導議題變得更為多元與複雜，因應新進成員特質與組織制度的改變，軍隊需要發展出一套符合其文化脈絡與組織特性的諮商工作模式。而在此基礎上更重要的是，作為協助心輔人員從實務工作經驗

中反思與萃取專業知識的督導模式，也必須具有良好的多元文化敏感度，才能讓受督者覺察到文化與價值觀差異如何影響助人工作。

其次是如何在有限的資源下提供完善的專業督導服務，也是軍隊專業督導工作所面臨的困境。現行國軍心輔人員與官兵人數的服務比例為 1：500，目前約有 400 餘名心輔人員投入助人專業工作(國防部，2017)。面臨如此龐大的督導需求，國防部採用團體督導的形式進行專業督導，每組成員約在 10 至 15 員間，並按照駐地所在位置作為分組的依據。此舉雖然可以節省督導人力並促進同儕相互學習，但是成員的背景在軍種、服務年資、單位性質(戰鬥單位、戰鬥支援單位、機關學校單位等)、單位層級(司令部、軍團級、聯兵旅級、營級)、專業學習背景(大學或研究所為心理、社工相關科系或非相關科系)與參與督導的動機等因素，皆有程度上的落差，受限於成員的高異質性，難以兼顧團體成員的學習需求。

在軍隊專業督導頻率與時間的限制層面，Agnew 等人(2000)從實務工作的經驗，建議小型的團體督導(成員為 4 員)頻率，應至少每兩個月實施乙次；惟國軍的督導期程規劃，必須在不影響部隊戰、演訓任務的前提下進行，其頻率約為每 2～3 個月乙次(每次 3 小時)，綜合團體大小、頻率與時間，以及上述所言成員異質性等因素而言，其所提供的督導能量尚有不足之處。

綜上可知，部隊的專業督導機制首先需要具備受督者(學習者)中心的觀點，在考量每位受督者現有的專業能力基礎上，以鷹架支持(scaffolding)的方式進行建構式的學習，並且針對不同專業發展階段的受督者提供個別化的引導方式，進而在有限的環境與資源下提升助人工作的效能。同時，也應該從多元文化諮商的角度，協助受督者覺察所處文化對個人成長與助人觀點所帶來的影響與限制，同時清楚自身價值觀、組織價值觀與服務官兵價值觀之間的差異，進而尊重服務族群文化多樣性、辨識結構中的權力與壓迫，並且瞭解當事人在環境中所能展現的優勢以及所經驗到的劣勢，以提供具有文化敏感度的介入(Duan & Brown, 2016)。

參、多元文化架構下的諮商督導

多元文化主義(multiculturalism)興起於 1970 年間，並被視為心理學的第四勢力，主張在瞭解個體行為時，必須將其所身處的文化脈絡因素一併納入；而所謂的「文化」不僅限於族群之間的差異，也可能來自於年齡、職業、信仰、性別、性傾向、社經地位與教育程度等，故個體對於文化的認同是涉及多個面向的(陳秉

華，2017)。劉安真(2006)認為隨著社會上文化議題日趨多元，為了提供不同背景的族群更適合的服務，諮商師必須具備多元文化諮商的能力，從意識覺醒開始重視文化議題。多元文化督導則是在多元文化主義下的督導型態，Garrett 等人(2001)將其定義為「兩個以上身處在不同文化的對象，在建立督導關係後，其督導歷程、內容與結果均受到文化的動態影響」。由上述的定義可知，督導關係涉及了督導者、受督者以及案主等三方，更涵蓋了個體背後所代表的系統(王大維，2009)；其各自所處的文化就如同蝸牛身後的殼，反映著從家庭、學校到社會環境所學習到的觀點、模式、信念與價值態度等，督導歷程中文化議題的角色，將會持續影響督導關係的建立和督導成效的展現。

王翊涵(2020)透過訪談的方式，發現曾經與新住民女性進行諮商的心理師普遍認為接受具有系統觀點的督導歷程，有助於提升諮商師對於文化的覺察能力，並且能夠反思自身對於跨國婚姻與新住民女性的觀點和態度，減少諮商歷程中當事人因文化差異而可能感到的不適。在具體的多元文化督導行為指標方面，刑志彬(2017)綜整過去對於多元文化督導經驗的研究，針對 35 項督導者的成功行為指標進行統整，並歸納出最常出現的 5 類：一、建立多元文化的督導環境；二、協助受督者處理多元文化議題的技術；三、督導者覺察多元文化議題；四、接受多元文化或基礎督導理論的訓練；以及五、增進多元文化督導效能的資源。當督導者帶著系統的觀點，以真誠的態度嘗試瞭解受督者所處文化的特性、覺察自身對於文化差異所引起的感受與偏見，透過不評價的方式鼓勵受督者探討文化中的權力議題，除了有助於督導同盟關係建立，也能作為受督者的楷模，並協助發展出多元文化諮商的能力，進而在諮商實務工作中更加瞭解影響自身專業決策的原因。

Sue 等人(2019)認為諮商師的多元文化諮商能力，包含了三個面向：一、覺察，諮商師必須透過敏覺自己的信念、社會結構的文化與價值觀，進而覺察並尊重文化差異；二、知識，諮商師對於不同當事人所處的世界觀，需要有清楚的認識，並理解結構權力如何影響當事人的行為；三、技巧，諮商師需要發展出能夠協助跨文化背景當事人的處遇方式，並且在社會正義的概念下，扮演積極的助人者角色。綜上，無論是諮商實務或是諮商督導，「覺察」都是觸發改變的第一步，唯有當督導者開始看見文化差異，才有可能進一步檢視自己的價值觀，並透過督導的技術為督導歷程中的開放性對話打好基礎，引導受督者發展文化同理心、尊重當事人的文化背景(Qi et al., 2019)。

肆、自我覺察在諮商實務與諮商督導中的功能

對於具有軍職身分並且長期在軍事組織服務的心輔官(士)而言，必然內化了許多軍事情境中所重視的價值觀，然而部隊重視組織整體利益、角色階級制度以及強調績效評估的文化，與助人工作有著本質上的衝突。軍隊心輔人員在進行助人專業工作時，必須具備高度覺察的能力，瞭解組織與結構對於自身價值觀形塑的影響。

一、諮商歷程中的自我覺察

張春興(2004)指出自我覺察係「個人對自己個性、能力、慾望等各方面的了解」，陳金燕(1996)從諮商實務工作者的經驗回饋中，歸納出對於自我覺察的定義為「自己『知道、瞭解、反省、思考』自己在『情緒、行為、想法、人我關係及個人特質』等方面的『狀況、變化、影響及發生的原因』」。從上述定義可以發現，自我覺察是一個動態的歷程，其範疇涵蓋個體內在與外在世界，並且呈現不斷延續進行的狀態。陳金燕(1998)指出諮商人員透過運用自我覺察能力，使其在諮商歷程中能夠看見自我狀態、提升自信與專業認同，並且展現出更多的接納與同理，對於諮商人員專業能力、個人成長以及個案服務成效，有顯著的正向影響。此外，諮商人員自我覺察能力的提升，在諮商歷程中能夠作為個案自我覺察的示範，故此能力應當是諮商養成教育中十分重要的一環(陳金燕、王麗斐，1998；姜兆眉、蘇盈儀，2019)。

對於自我覺察的訓練方式，一般可區分為「在既有的諮商課程中納入此議題」、「以工作坊的形式進行密集的訓練」以及「開設以自我覺察為目標的課程」等三種類型(陳金燕、王麗斐，1998；陳金燕，2001)。國防部現行針對心輔人員培育所開設的職前訓練班隊－「國軍心理輔導幹部儲訓研習班」，在整體培訓時間的限制下，透過為期 2 天的短期工作坊課程，以教育性團體的方式進行自我覺察訓練，藉由領導者的活動帶領與反思引導，培養學員自我覺察能力與敏感度的提升；相較於民間諮商專業人士的養成，從學校端對於理論知識與實務技巧的課程，連結到實習場域的實作與督導，國軍心輔人員對於自我覺察的訓練完整性確實有待提升之處。再者，軍中心輔人員的專業成長背景不盡相同，雖然皆完成國防部心理輔導幹部儲訓研習班，並定期接受繼續教育與專業督導，但是在團體督導進行的過程中，卻難免會有因為從事心輔工作態度、專業發展階段、理論取向等層面的差異，而影響督導成效的情形。

二、自我覺察督導模式

陳金燕(2003)站在多元文化諮商與學習者中心的學習觀點上，提出「自我覺察督導模式(Self-Awareness Supervision, SASM)」，強調個人對於所處文化背景(包含個人經驗、家庭經驗、社會經驗與文化經驗)覺察的重要性，並指出個人內在經驗對將影響其諮商專業的呈現。自我覺察督導模式藉由督導者引發受督者在「諮商師個人與專業成長」、「諮商歷程：諮商師與當事人互動關係、狀態與變化」及「諮商取向：理論、技術與策略選擇的依據與考量」等三個面向的自我覺察，進而影響諮商師(受督者)與當事人的諮商歷程、諮商關係與諮商成效。在督導策略上，自我覺察督導模式透過蘇格拉底式的對話，以時間(彼時彼刻／此時此刻)、覺察線索(生理、情緒、想法)、對象(當事人、諮商師、督導者、重要他人)與事件(生命經驗、諮商專業訓練經驗)作為督導素材，持續促發受督者的自我覺察(陳金燕，2001)；總的來說，此模式強調貼近受督者的真實經驗，藉由督導者提問引發其自我覺察的過程，來達到洞察諮商歷程中可能存在的盲點。

姜兆眉與蘇盈儀(2019)採用自我覺察督導模式進行大學生輔導與諮商實習課程之督導，受督者普遍認為此模式有別於過往以「指導與建議」為主的督導經驗，而是改以透過督導者的提問與澄清，引導受督者自行發想，進而看見諮商歷程中自己與當事人的互動狀態，是一種「以學習者(受督者)為中心」的建構式學習歷程，翻轉了過去教師與學生之間「教學／回答」的僵化角色。姜兆眉等人(2020)進一步結合自我覺察督導模式與社會建構論的觀點，以行動研究的方式嘗試建立臺灣在地諮商專業的教育訓練形式，其結果亦指出藉由自我覺察督導模式的引導，學習者(受督者)感受到自身在諮商歷程中的敏感度、穩定度皆有提升；此外，當社會建構教育所強調的合作式關係在課堂中形成時，也能開啟學習者的內在對話與反思，有助於專業知識的建構和成長。

綜上所述，自我覺察督導模式以多元文化督導的精神，藉由促發受督者進行自我覺察為核心，並以此貫穿整個督導歷程，進而改變其與當事人諮商工作歷程。受督者須透過不斷反思、釐清個人與專業成長在其諮商歷程中帶來的影響，進而洞見提升諮商成效的關鍵；這對於身處軍事場域的助人工作者而言，有利於重新審視其內化的軍事價值觀，探索出在組織脈絡下的助人形式；此外，自我覺察督導模式以受督者為中心的精神，能夠兼顧不同專業成長背景與專業發展階段的受督者，在軍隊現行的團體督導中找到自己專業發展蛻變的起點。

伍、軍隊心輔工作專業督導的建議

軍隊在其獨特的文化脈絡下推展心輔專業督導，筆者在此提出四項實務工作上的建議：

一、提升軍事文化諮商督導中的自我覺察

特殊族群與特殊場域的諮商工作督導，是一個重要卻鮮少被研究的議題，然而過去研究者從多元文化諮商督導的經驗中發現，面對不同國家或者文化背景的督導者，受督者常常難以表達出不同於督導者的觀點(Hird et al., 2001)。Qi 等人(2019)指出具備多元文化督導觀點的督導者，不僅能夠促進督導工作同盟的建立，更能夠讓受督者發展出多元文化的素養，進一步在其諮商工作中產生平行歷程的現象；反之，當督導者缺乏多元文化視野時，就可能會使得受督者感到挫折與抗拒，並降低其在督導歷程中的提案意願與觀點豐富性。軍隊成員在長期被要求服從的環境中，較不善於表達出自己與權威人員相異的觀點，也較為害怕自己的發言與「正確答案」所有出入。此時督導者若無法即時覺察受督者的特性，便可能在無意間降低了受督者表達的意願；反之，督導者應透過鼓勵與支持的態度，邀請受督者從過去經驗中反思，並勇於嘗試溝通自身的想法。

從軍隊心輔人員對於外部督導者的督導經驗回饋中發現，受督者期待督導者能夠對於軍隊文化有一定的瞭解(林慶驊，2008)。呂宗哲(2019)根據自身長期擔任部隊心輔工作督導者的經驗，認為使受督者看見軍隊存在的意義與組織的文化脈絡，是一個重要的工作目標。由於軍隊與民間在諮商輔導的形式與議題上有著莫大的差異，若督導者無法瞭解並有效引發受督者對於自身所處的組織特性、個人價值觀等面向有所覺察，便可能限制了督導成效並阻礙受督者的專業成長。

軍隊的組織文化有其特殊性，錢淑芬(2010)談到軍隊是合法使用暴力的武裝團體，這使得其在組織設計與人員訓練上特別強調同化(assimilation)的概念，也同時深刻地影響軍人的角色認同，並得以達成維持戰力的目標。對於強調尊重個別差異的助人工作者而言，如何覺察到軍人魂對於自我內在價值觀的影響，是從事專業工作中非常重要的歷程；更進一步來說，身為軍隊心輔工作的督導者，除了自己必須瞭解軍隊階級與科層文化的運作，也必須促發受督者能夠對此文化下的助人工作有深入的覺察，並適時調整督導介入的方式，營造安全、開放且允許嘗試錯誤的督導情境，使受督者能夠探索、覺察並建立起揉合軍事文化與助人專業的在地知識，提升整體心輔工作的品質。

二、關注軍事場域中的督導權力議題

督導關係本身就帶有階級與權力的意識，且由於權力的特性是同時具有支持與控制的力量，督導者應當正視權力在督導關係中所扮演的角色，才能適時藉由督導權力的運用來提升工作的能力，並且由上而下地透過平行歷程展現在受督者與個案的諮商歷程中(許玫倩、陳秀蓉，2020；賴銘臻、陳秀蓉，2021)。

Qi 等人(2019)提醒在不同文化脈絡下的督導體程，督導者不僅要考量到受督者的文化適應性，也需要具備多元文化敏感度來整合受督者的知識技能、世界觀與價值觀；過去研究也指出，當受督者擔心報告的訊息可能使督導者產生負向情緒或負向評價時，就可能產生隱而不說的情形(許韶玲，2004)，然而軍隊文化重視階級與權力的概念，可能加深了受督者選擇不說的情形。另一方面，軍人的角色也容易讓受督者在督導體程中，將督導者視為權威人物，期待能夠督導者身上找到正確的答案，進而失去了身為心輔人員的自主性。

對此，督導者身為督導關係中較有權力的一方，應該時常透過反思自身經驗與處境，去覺察到督導中的權力議題，同時主動表達關心和讚美、鼓勵受督者嘗試錯誤、敢於冒險，讓受督者願意主動自我揭露與自我覺察，積極地投入專業學習歷程(吳秀碧，2012；蔡曉雯、郭麗安、楊明磊，2010；Lizzio et al., 2009)。籃瓊妙與連廷嘉(2021)從本土諮商的觀點出發，透過德懷術研究發現督導行為是一種多層次的概念，除了最上層的督導作為、次一層的支持與指導，還有第三層次中發揮同理關心、促進共融關係、賦能自信、直接教導與引導反思等策略指標；這個發現對於強調科層、階級文化的軍隊來說是一個重要的提醒。督導者與受督者都必須對於督導體程中己身的知覺、對方的知覺，以及彼此關係的知覺中加以覺察，才能看見督導關係中的權力是如何展現與運作(張淑芬、廖鳳池，2010)，並以此作為線索協助受督者反思長久以來內化的權威服從，促進其願意開放地表達自我。

三、督導人員的專業養成

由前述心輔人員的人數可知，國軍有十分龐大的督導需求，國防部現採用團體督導的方式進行專業督導，每組成員約在 10 至 15 員，且軍種、輔導年資與專業工作取向分布範圍較廣，研討議題也依單位組織特質(戰鬥單位、戰鬥支援單位、機關學校單位等)、單位層級(司令部、軍團級、聯兵旅級、營級)而有所不同。

同時，在戰備任務期程的考量下，現行的專業督導頻率約在平均每 2.4 個月實施乙次(全年度辦理 5 至 6 次)、每次 3 小時，督導過程主要由成員提案研討，並輔以督導者對於諮商專業知識的傳授(呂宗哲, 2019; 蔡佩芸, 2019)。Agnew 等人(2000)從長期的小型團體督導(每組成員為 4 員)實務經驗中，建議至少每兩個月實施乙次的團體督導，有助於受督者提升專業發展與建立個人自信，以此督導頻次、時間及團體成員規模的標準來看，國軍專業督導所能提供的資源略顯不足。McCombs 與 Whisler(1997)認為以學習者為中心的教學方式，能夠讓學生充分賦權，進而提升學習的責任感，使其更清楚學習的目標與意義；同時，由自我覺察所引發的後設認知能力，也有助於學生開展出問題解決策略所需要具備的批判性思考、創造性思考與決策思考等高層次思考能力，並且激發學生自主學習的動機。故在人力與時間資源的限制下，筆者認為以受督者(學習者)為中心的自我覺察督導模式可以提升受督者的學習動機，並且在督導課程中得到相較於傳統督導、教學模式下更為廣泛與深入的學習成效，非常適用於部隊心輔工作專業督導。

Ögren 與 Sundin(2009)指出採用團體形式進行督導，有利於受督者的自我反思，且能夠從督導者與其它受督成員的分享中學習；以團體督導形式進行的自我覺察督導模式，除了能夠引導受督者站在自身實務工作的經驗上進行覺察，也能透過他人的分享激發個人在諮商議題上的反思，讓督導時間資源得到最有效的運用。然而，陳金燕與王麗斐(1998)從諮商人員自我覺察訓練課程的訪談回饋中，發現自我覺察是一個需要花費心力與時間在自我內在的練習，受訪成員在回饋建議中多表示應降低課程參與人數，才能夠確保有足夠的時間進行分享與討論；此外，團體督導中成員的實務經歷與知能差異過於懸殊，也可能影響受督者在實務工作上的成長(Agnew et al., 2000)。上述研究也提醒了在規畫專業督導工作的實務面上，仍然必須注意到團體大小與成員異質性的問題。

國軍自 2016 年起，由國防大學心理及社會工作學系逐步規劃培養具有軍職身分的諮商心理師，迄今已有 30 餘員，且每年人數持續成長；在上述國軍專業督導頻率的限制下，國防部或可依《心理師法》與「台灣輔導與諮商學會」、「臺灣諮商心理學會」等專業機構之諮商督導認證作法，針對已具備心理師執照之軍職人員規劃辦理督導培訓，使更多具備督導知能、熟悉軍隊組織文化的「軍事諮商專業督導者」投入軍隊諮商督導工作，透過縮小督導團體規模，提高受督者進行提案與督導的討論時間，並依實務工作資歷進行分組等方式提升督導品質。

四、建立明確的考核與績效評估機制

專業督導的功能涵蓋了教育、支持與行政等層面，受督者能夠透過督導歷程向督導者學習諮商專業技術以及與案主互動的技巧，同時在面臨挫折、壓力時得到督導者的同理與支持，適時增加在專業工作時的自信；此外，督導者也同時具有監督諮商歷程中個案權益維護、受督者專業成長的職責，並針對這些面向進行考核與評鑑(Barnett & Johnson, 2015; Coleman, 2003; Kadushin & Harkness, 2002)。督導工作目的除了在於提升受督者的實務能力外，另一項重要的任務就是扮演好守門者的把關角色，所以督導關係同時也是一種權責相符的評估機制。

回顧國軍心輔工作專業督導的形式，無論是過去透由培育國防部內部所屬各單位文職心輔員成為督導者，或者現行聘請外部專家學者所進行的督導，對於受督者來說皆屬於機構外部督導。督導者雖然具有評分者的角色，但卻無法透過直接或間接的方式落實把關責任；若於督導歷程中知悉受督者在刻意或不經意的狀況下損及個案的權益，除了做倫理議題的探討，無法進行實質上有效的處遇。對此，國軍可加強與外部督導者的鏈結，藉由其對於受督者定期／不定期的質化、量化評核與回饋，作為心輔人員後續訓、用的參考。

專業督導的目標之一在於提升受督者的專業職能，所以如何評估督導成效亦是十分重要的課題；組織必須藉由建立一套明確、可操作的評量方式，檢核受督者經過專業督導的訓練，是否建立起前述「培養問題評估能力」等八項指標能力。同時，也可以依據此評估機制所得到的結果，作為修正未來專業督導形式與內容的依據。綜上所述，良好的評量與回饋機制，是國軍心輔工作朝向專業化的過程中必須面對的重要議題。

陸、結語

國軍自 2002 年起著手推動心輔工作專業督導，迄今已將近 20 年的時間，雖過程中因組織任務與資源等考量，在實施作法上歷經暫時中止與多次變革，然而其在國軍心理衛生(輔導)工作上，始終扮演重要的角色，尤其對於心輔人員在專業上與情緒上有著不可替代的支持。然而不可否認的，現行的督導機制也存在著需要克服的困境，本文透過文獻回顧研究，嘗試從多元文化督導的觀點進行探討，並提出適用於軍隊心輔工作專業督導的模式－自我覺察督導模式。最後針對現行軍隊心輔工作專業督導提出「多元文化諮商督導中的自我覺察」、「軍事場域中的

權力議題」、「督導人員的專業養成」與「考核與績效評估機制的建立」等四點建議。

軍隊組織文化與助人工作價值有著本質上的衝突，這使得軍隊助人工作有其文化上的特殊性，心輔人員可能因為內化軍人以組織為優先考量的價值觀，進而影響在輔導過程中的專業評估與介入。所以，對於軍隊心輔工作的督導者來說，如何透過提升受督者的自我覺察，促進多元文化諮商能力的提升，使其能夠進行價值觀澄清並尊重文化差異性，是十分重要的任務。自我覺察督導模式以多元文化諮商與學習者中心的觀點為基礎，重視受督者的個別差異，藉由引導受督者在其所處場域的脈絡上進行自我覺察，建構起適用於軍事情境中的在地知識，這對於一向重視階級與服從的軍隊文化來說，是一種難能可貴的學習歷程。

國軍在考量專業督導的需求量與資源有限的情況下，選擇以團體的形式進行督導工作；然而，督導團體的規模直接影響了成員所能獲得受督導的時間與機會。在此限制下，國軍除了透過鏈結民間專業資源，也應持續培育更多具備軍事素養與專業督導職能的軍職人員，使其能夠投入專業督導工作並提升受督者的學習品質。最後，隨著專業督導的穩定運作，更需要有一套良好的考核評鑑制度，在正視督導關係權力議題的前提下，由督導者進行把關，維護官兵在接受輔導歷程中的權益，始能守護全體官兵的心理健康，並確保國軍戰力的維持。

參考文獻

一、中文部分

- 王大維(2009)。多元文化取向督導模式之探討。*輔導季刊*，45(1)，12-24。
- 王文秀、李沁芬、謝淑敏、彭一芳(2003)。*助人專業督導*。臺北：學富文化。
- 王翊涵(2020)。諮商心理師多元文化諮商的實踐探究：以新住民女性諮商為例。*中華輔導與諮商學報*，58，127-160。
- 刑志彬(2017)。多元文化架構下的督導實務回應與營建。*輔導季刊*，53(4)，52-60。
- 吳秀碧(2012)。受督者知覺有益學習的督導關係內涵之探究。*中華輔導與諮商學報*，33，87-118。
- 呂宗哲(2019)。國軍心理衛生督導工作經驗分享。載於戴世玫、台灣社會工作督導服務協會(主編)，*社會工作督導的知識與經驗*(頁 65-67)。臺北：洪葉文化。

- 林慶驊(2008)。國軍心理衛生(輔導)工作執行內容之研究。國防大學政治作戰學院社會工作研究所碩士論文，臺北。
- 林曉玉、洪莉竹(2006)。處理自殺個案的倫理衝突－以一位軍中諮商心理師的經驗為例。醫護科技學刊，8(4)，318-328。
- 邱保龍(2007)。國軍心輔官輔導工作經驗之研究。國立暨南國際大學輔導與諮商研究所碩士論文，南投。
- 邱發忠、鍾成鴻(2021)。國軍新時代組織管理與心輔工作之挑戰與前瞻。軍事社會科學專刊，18，7-28。
- 姜兆眉、繆妮晏、蘇盈儀(2020)。社會建構教育學之在地實踐：自我覺察督導模式應用於大學層級諮商實習課程。教育研究集刊，66(4)，39-77。
- 姜兆眉、蘇盈儀(2019)。諮商教育新手工作者的教學行動：以覺察與反思為訓練主軸的大學部輔導與諮商實習課程為例。教育心理學報，51(2)，297-319。
- 政治作戰學校(1992)。心理輔導－軍中輔導實務工作(政治作戰學校學生班通用教材，未出版)。臺北：政治作戰學校。
- 孫敏華、許如亨(2001)。軍事心理學。臺北：心理出版社。
- 郝溪明(2003)。軍隊社會工作專業督導制度建立與規劃。社區發展季刊，101，474-486。
- 國防部(2017)。國軍心理衛生(輔導)工作教則。臺北：國防部。
- 崔艾眉(2019)。軍隊助人者協助多元性別從軍者的輔導困境與挑戰：性別觀點的分析。復興崗學報，114，127-156
- 張春興(2004)。教育心理學。臺北：東華書局。
- 張淑芬、廖鳳池(2010)。受督導者知覺之諮商督導關係歷程及督導關係事件研究。教育心理學報，42(2)，317-338。
- 許玫倩、陳秀蓉(2020)。諮商督導者對諮商平行歷程的辨識與介入。臺灣諮商心理學報，8(1)，113-142。
- 許韶玲(2004)。受督導者於督導過程中的隱而未說現象之探究。教育心理學報，36(2)，109-125。
- 陳秉華(2017)。臺灣是多元文化的社會。載於陳秉華(主編)，多元文化諮商在臺灣(頁3-26)。臺北：心理出版社。

- 陳金燕(1996)。諮商實務工作者對「自我覺察」的主觀詮釋之研究。彰化師大輔導學報，19，193-246。
- 陳金燕(1998)。諮商教育工作者於諮商員養成教育課程中實施「自我覺察訓練」之原則、作法及成效之研究。中華輔導學報，6，154-197。
- 陳金燕(2001)。自我覺察督導模式(Self-Awareness Supervision Model, SASM)初探。輔導季刊，37(2)，1-10。
- 陳金燕(2003)。自我覺察在諮商專業中之意涵：兼論「自我覺察督導模式」。應用心理研究，18，59-87。
- 陳金燕、王麗斐(1998)。諮商學習者在「自我覺察課程」之學習歷程與追蹤效果之探討研究。中華輔導學報，6，116-153。
- 劉安真(2006)。諮商師訓練的新挑戰—論多元文化諮商能力與訓練。弘光人文社會學報，4，167-185。
- 蔡佩芸(2019)。軍中心輔專業督導經驗分享。載於戴世玫、台灣社會工作督導服務協會(主編)，社會工作督導的知識與經驗(頁123-125)。臺北：洪葉文化。
- 蔡曉雯、郭麗安、楊明磊(2010)。督導關係中的權力意涵研究—受督者觀點。中華輔導與諮商學報，27，39-77。
- 盧鴻文(2014)。成為一個諮商督導者：博士班新手督導的培育與專業發展歷程。輔導季刊，50(2)，2-12。
- 賴銘臻、陳秀蓉(2021)。諮商督導中的權力議題及運用。輔導季刊，57(3)，59-70。
- 錢淑芬(1992)。軍隊組織的領導與輔導之研究(一)。復興崗學報，48，349-378。
- 錢淑芬(2010)。「穿制服的人」與制度化作用：軍人角色模塑的理論性探討。復興崗學報，99，48-80。
- 謝枝旺、王秋鳳(2021)。多元性別從軍者的輔導作為之研究。軍事社會科學專刊，18，57-80。
- 顏志龍、陳彰儀(2003)。美軍的心理衛生工作簡介及其對國軍之啟示。復興崗學報，79，55-78。
- 藍瓊妙、連廷嘉(2021)。督導行為評估指標建構之探究。諮商心理與復健諮商學報，35，29-45。
- 蘇盈儀、姜兆眉、陳金燕(2021)。自我覺察督導模式訓練手冊：新手督導訓練(二版)。臺北：雙葉書廊。

二、英文部分

- Agnew, T., Vaught, C. C., Getzz, H. G., & Fortune, J. (2000). Peer group clinical supervision program fosters confidence and professionalism. *Professional School Counseling, 4*(1), 6-12.
- Barnett, J. E., & Johnson, W. B. (2015). *Ethics Desk Reference for Counselors* (2nd ed.). American Counseling Association.
- Bernard, J. M. (1979). Supervisor training: A discrimination model. *Counselor Education and Supervision, 19*, 60-68.
- Bernard, J. M. & Goodyear, R. (2014). *Fundamentals of clinical supervision* (5th ed.). Pearson Education Inc.
- Coleman, M. (2003). Supervision and the clinical social worker. *Clinical Social Work Practice Update, 3*(2), 1-4.
- Duan, C., & Brown, C. (2016). *Becoming a multiculturally competent counselor*. Sage Publications, Inc.
- Garrett, M. T., Borders, L. D., Crutchfield, L. B., Torres-Rivera, E., Brotherton, D., & Curtis, R. (2001). Multicultural super VISION: A paradigm of cultural responsiveness for supervisors. *Journal of Multicultural Counseling and Development, 29*, 147-158.
- Hird, J. S., Cavalieri, C. E., Dulko, J. P., Felice, A. A. D., & Ho, T. A. (2001). Visions and realities: Supervisee perspectives of multicultural supervision. *Journal of Multicultural Counseling and Development, 29*, 114-130.
- Holloway, E. L. (1995). *Clinical supervision: A systems approach*. Sage Publications, Inc.
- Kadushin, A., & Harkness, D. (2002). *Supervision in social work* (4th ed.). Columbia University Press.
- Lizzio, A., Wilson, K., & Que, J. (2009). Supervision of psychology graduates: Supervisee perceptions of processes and outcome. *Studies in Continuing Education, 31*(2), 127-140.
- McCombs, B. L., & Whisler, J. S. (1997). *The learner-centered classroom and school: Strategies for increasing student motivation and achievement*. Jossey-Bass.

- Ögren, M. L., Sundin, E. C. (2009). Group supervision in psychotherapy. Main findings from a Swedish research project on psychotherapy supervision in a group format. *British Journal of Guidance & Counseling*, 37(2), 129-139.
- Qi, W. G., Wang, Z., Wu, L. Z., & Luo, X. (2019). Multicultural supervision with Chinese international trainees. *Training and Education in Professional Psychology*, 13(3), 185–193.
- Stoltenberg, C. D., & McNeill, B. W. (2010). *IDM supervision: An integrative developmental model for supervising counselors and therapists*. Taylor & Francis Group.
- Sue, D. W., Sue, D., Neville, H. A., & Smith, L. (2019). *Counseling the culturally diverse: Theory and practice* (8th ed.). John Wiley.

收件日期：2022 年 02 月 08 日

一審日期：2022 年 02 月 10 日

二審日期：2022 年 04 月 06 日

採用日期：2022 年 06 月 08 日

(本頁空白)