

軍隊社會工作專業督導制度之

建立與推行

郝溪明

摘要

督導是近年助人專業領域中蓬勃發展的研究課題，國內社會工作界亦有逐漸重視督導制度之建立；督導工作之重要性與其功能，已普遍受到社會工作各專業領域之肯定。我國軍隊心輔官制度實施已十餘年，心輔官人數亦逐漸擴編，心輔工作專業化腳步，必須配合社工師法實施與推行，因應社工專業制度建立趨勢。然而當前國軍為能因應精實政策，通盤考量部隊組織架構，除調整現有心輔工作人力，亦應配合社工師法之實施，對於從事軍隊社會工作者要求須符合專業社工師證照資格，並因應軍隊社會工作

督導制度建立的專業化趨勢，妥善規劃各類軍隊社會工作者與心輔人員的任用制度及督導體系，以確保軍隊社會工作與心輔工作的專業品質，幫助處於適應困難及情緒困擾的官兵眷屬，在專業社會工作服務輸送過程中獲得高效能專業品質的服務，得到適時之協助，以適應軍隊生活，改善不良情緒之影響。專業的督導制度不僅能夠確保軍隊社會工作與心輔工作，在軍隊中有效的推行，督導者能夠發揮基層社工員及心輔人員，與上級行政決策者在推動工作時溝通的橋樑，更能夠成為心輔工作者情緒支持與專業訓練的教育者，因此督導體系之建構成為建立軍隊社會工作專業化制度中最重要的關鍵。

關鍵詞：社會工作、專業督導制度、軍隊

社會工作、社會工作督導、社工師證照制度

壹、前言

基於日益增加之社會工作人力，分佈於政府與民間各社會福利機構與行政體系之中，社會工作者所提供的服務品質，直接關係到接受服務者的福祉；社會工作者的素質有賴於教育、自律以及他律來保證。然而經由實務界與學術界多年努力倡導「社會工作師法」終於在民國八十六年四月二日公布施行。本法自八十四年立法院初審完成，歷經兩年在社會工作相關團體組織積極推動之下誕生，為中華民國之社會工作從業人員奠定

法源基礎，不但建立了社會工作專業制度，提昇了社會工作人員的地位，更明訂其權利義務，以確保受服務對象之權益，對於我國社會工作專業發展之貢獻甚鉅。

社工師法通過對於我國社會工作專業發展有重要之貢獻，社會工作在我國從此正式成為一門專業（profession）。依據 Ernest Greenwood 在其「專業的屬性」(Greenwood, 1957) 一文中肯定社會工作是一門專業，並指出五個檢驗社會工作的專業屬性條件，分別為系統化的理論體系、專業權威、社會認可、倫理守則以及專業文化等。社會工作在美國與臺灣之專業發展情況，雖不可同日而語，然而社工師法的通過，確實讓致力於專業發展與教育訓練者，產生鼓勵與振奮的力量。

社工師法頒定實施至今，政府每年均舉辦高考、特考及社工師資格檢定考試，也有大批社工從業人員將手邊工作放下，積極投身於各種資格考試，期能具備社工師證照，以達到社工人才專業化理想。然而如何能在迅速有效的方式之下，逐漸拉近社會工作專

業化的理想與現實距離，除了從業者須具備社工師證照之外，在此對於社工從業人員提出呼籲，應重視社會工作的專業服務品質，方得以保障案主的權益、機構的信譽及大眾對於社會工作專業的認同與肯定；朝向社會工作專業制度建立之努力，是將社會工作專業立於不敗之地的不二法門。因為社工專業能夠得到社會的認可、大眾的重視，非僅是社工人員的福祉受到重視即可，更是接受服務的案主能對社工服務品質有口皆碑，在社會大眾的心目之中，能夠真正肯定社會工作的價值與意義，惟有在不同領域的社會工作實施中，皆建立良好的督導制度方能保障專業的服務品質。

國軍心理輔導工作係軍隊社會工作中重要的一環，自民國八十二年七月實施以來，各級「心理衛生中心」每年輔導人次超過六萬，對於解決官兵情緒困擾、促進部隊的團結與和諧，其輔導成效深受各界肯定（國防部，一九九八）。然而當前國軍為能因應精實政策，通盤考量部隊組織架構，除調整現有心輔工作人力，亦應配合社工師法之實

施，對於從事軍隊社會工作者要求須符合專業社工師證照資格，並因應軍隊社會工作督導制度建立的專業化趨勢，妥善規劃各類軍隊社會工作者與心輔人員的任用制度及督導體系，以確保軍隊社會工作與心輔工作的專業品質，幫助處於適應困難及情緒困擾的官兵眷屬，在專業社會工作服務輸送過程中獲得高效能專業品質的服務，得到適時之協助，以適應軍隊生活，改善不良情緒之影響。專業的督導制度不僅能夠確保軍隊社會工作與心輔工作，在軍隊中有效的推行，督導者能夠發揮基層社工員及心輔人員，與上級行政決策者在推動工作時溝通的橋樑，更能夠成為心輔工作者情緒支持與專業訓練的教育者，因此督導體系之建構成為建立軍隊社會工作專業化制度中最重要的關鍵。

專業社會工作期以專業的知識、技術，遵循民主社會的價值觀念協助個人調適良好，並促使社會制度回應個人的需求，維護其價值尊嚴。不論社會工作者是否能夠產生此等覺察與認識，在社會工作專業發展的過程中，社會工作始終要面對的挑戰與課題

為：「社會工作是否能以人為尊，隨著社會變遷，發展滿足案主需求的服務技術、方案與服務策略，並累積服務人群、社會的經驗知識，建立社會工作對於社會問題與個人適應問題的分析架構及理論體系（陶蕃瀛等，一九九七）。當前臺灣社會經濟發展步入已開發的國家，社會問題層出不窮，已非傳統家庭角色能夠承擔；面對愈益複雜的各種社會現象，必須要有專業的社會工作人員與制度，針對不同部門（sector）之需要，提供有效地社會工作專業服務，從而幫助人們生活適應良好、激發潛能，開創積極美好人生。

吾等從早期農業社會發展至今工商的社會，從以前的大家庭發展至現今的核心雙薪家庭，物質文明與資訊發展不斷地進步，使得現代的文明人愈來愈方便，因此傳統的觀念與思維相形沒落。隨著社會變遷的腳步與家庭組織及人口組成的改變，個人主義盛行，小家庭疏於對子女的管教及生活要求鬆散，使得新兵進入軍隊之團體生活及對於嚴格要求無法適應，產生情緒之困擾，甚而引發層出不窮的管教問題。因此新一代的年輕

人，在此時代潮流的影響之下，變得更突顯自我，重表現、重享樂、重視物質生活，精神生活較空虛與崇尚自由等特質。然而軍隊是重視團隊紀律，忽視個人與自由，講求絕對的服從與忠誠；這些特點與新新人類特質截然不同，所以要如何才能讓這些新新人類能夠適應軍隊生活，不再畏懼逃避軍中生活環境，進而能夠成為捍衛國家的革命軍人，完成保國衛民的神聖使命（洪光遠，一九九八）。非得在此刻積極著手規劃軍隊社會工作專業督導制度，以專業化的社會工作服務輸送體系，使軍隊基層輔導與管理工作得以落實執行，以應付當前複雜社會環境，所導致軍隊生活中有關管教與輔導等層面所產生的問題現狀予以改善，並圓滿達成任務。

督導是近年助人專業領域中蓬勃發展的研究課題，國內社會工作界亦有逐漸重視督導制度之建立；督導工作之重要性與其功能，已普遍受到社會工作各專業專業領域之肯定。我國軍隊心輔官制度實施已十餘年，心輔官人數亦逐漸擴編，心輔工作專業化腳步，必須配合社工師法實施與推行，因應社

工專業制度建立趨勢之要求，盡速規劃軍隊社會工作之專業督導體系；因此軍隊社會工作專業督導體系之建立及規劃，成為本文之研究主題。以下將分別探討督導的意義、功能與重要性；軍隊社會工作督導現況與評估；軍隊社會工作督導制度建立之省思以及建議與結語等章節，詳析軍隊社會工作專業督導制度之建立與規劃課題。

貳、督導的意義、功能與重要性

自從社會工作被認定為一項專業工作（profession）以來，督導（supervision）便成為實務工作者，在工作能力提昇及專業知能成長方面，基本且重要之來源。雖然早期的督導制度著重於教育及行政方面之功能，然而隨著社會工作專業化之發展腳步與督導理論的崛起，督導工作近來也對於工作者提供支持性的功能。

Hess（一九八〇）認為督導是督導者與

被督導者一種典型的人際互動，被督導者藉由這樣的過程，使其能在助人專業的工作上更能發揮成效（Hawkin & Shohet, 1989）。Loganbill, Hardy, & Delwoeth（1982）認為「督導」是一種密集以人際互動為焦點之一對一的關係；其中一人被指定去協助另一人成長、發展其治療專業能力（許維素，一九九三）。由此可知，督導能促進專業人員之個人與專業方面之發展，增進專業人員之能力及其在助人服務過程中的專業品質，以確保當事人的權益。

綜合諸多學者對於督導之論述，茲將社會工作督導定義為「社會工作間接服務的一種方法或技術，指機構中的督導者或資深的工作者，對於社會工作者、實習學生和志願工作人員所做的指導和訓練之專業方法；透過定期與持續性的督導程序，以確保受督導者能有效執行機構政策，符合職務之要求、確保案主獲得最適當的服務；並同時提昇工作者專業服務知能，使其得以發揮最大之工作能力」。所以在人群服務（human service）工作，愈來愈重視責任（accountability）的

時代潮流中，督導制度的實施已成為必然之趨勢。

社會工作督導（supervision）在助人專業訓練過程中具有非常重要之地位，被視為社會工作教育與實務工作中相互連結的基礎；督導是動態且為雙向溝通之過程，使社會工作專業理論、技巧與實務經驗，得以有效之轉換。督導工作之目的為，一方面維持助人專業的服務品質；另一方面在幫助助人工作者獲得專業成長，而成為有效能的助人專家。督導最重要之目的是為服務使用者提供最佳之服務（江盈誼，二〇〇〇），為達成此目的督導者有必要一方面確保機構政策確實執行，另一方面則在協助受督導者發揮最佳之工作能力。

督導之功能一般而言包括教育、行政與支持等，另加上仲裁與管理二功能；前三者是各相關期刊文章最為常見者。行政功能係督導者關照受督導者，是否符合機構之政策與主旨，並確保其適當執行；而教育與支持功能則側重在，受督導者專業知能與工作執行方面，是否增長及達到最有效之實行。督

導者涵括行政管理與專業督導二種角色，在職權上二者似乎是互相背離的；行政管理者主要功能在於工作分配與管理方面，而專業督導則在確保受督導者之服務品質與專業成長；當二種角色落在同一職務上時，督導者內心的衝突與受督導者地位的不平等狀態便明顯產生。因此督導者要如何取捨工作角色、及如何界定與受督導者之間的關係更為深切地考驗著督導者。

Kadushin（1992）提出督導之功能有教育性、支持性及行政性三種類型，實務的運作時，彼此在問題與目標上皆有所不同，然仍有其重疊之處。茲將其重要意義臚列說明於下：

一、教育性功能

教育性督導者所扮演的角色包括教育者、指導者、直接服務之探索專家及挑戰者；教育性督導之目標，為對於機構政策與規定的瞭解、工作知識的灌輸、工作技術和技巧的訓練，增進受督導者的自我認識與瞭解、

對於機構與社會資源運用的策略，以及加強受督導者倫理以提昇服務動機。

知識與概念性的模式提供社工員決策和行動的資源，若缺乏這些資源可能會對社工員造成壓力；督導的部分角色即在評估社工員的知識需求，並提供必要的學習。藉由正式與非正式的訓練，督導要能確信社工員對於目前組織程序的瞭解，並讓社工員能夠為變遷作準備；此外督導要能提供特殊的知識和技巧，以協助社工員理解並有效地處理機構和社會服務體系的複雜事務。

教育性的功能是將過去所習的知識，連結並運用於目前的工作環境，或藉由提供因應當前情境所必要的新知識，強化社工員的知識基礎，進而發展受督導者的技能、理解力和能力。督導者也可以藉由這種方式，對受督導者的臨床工作給予回應與反省，以協助受督導者對案主有更進一步之認識、更瞭解自己對案主的反應、明瞭受督導者與其案主互動的型態，探討如何進行干預及其干預之結果，探討與案主或類似案主情境的其他

工作方法。顯然地督導的教育性功能在於改善受督導者的工作技巧與能力，並增進其專業成長與發展，以因應變遷所需的新知識，進而達到服務案主的目的。

二、支持性功能

支持性督導者所扮演的角色為支持者與協調者，支持性督導之目標為適時地給予受督導者鼓勵與支持，增強工作人員自我功能與建立自信、紓解因服務所造成的負面情緒，認同服務組織或團體，讓受督導者有表達挫折與錯誤感受的機會。

好的教育和行政功能是必要的，但卻無法去除組織的壓力源，乃是因為壓力在多數的組織中甚為普遍且持續。社會工作機構的臨床工作者在服務的過程中，工作人員可能因為案主所遭遇的困境（如兒童保護、家庭暴力或臨終照顧），而對工作者本身造成情緒上的困擾與壓力，進而產生職業倦怠感。支持性的功能即是督導對遭遇這類困擾的工作者，提供心理和人際關係支持的一種反應方

式，藉以提昇工作士氣，增進其自尊、成就感及潛能的發揮。多數研究顯示，支持性的督導對於社工員的工作滿足，有相當正面的關聯；然而在一個過度工作要求的環境下，儘管再高的支持性督導，也未必產生正面的效應。

三、行政性功能

行政性督導所扮演的角色為計劃者、管理者、教育者與協調者，行政性督導之目標為幫助受督導者對工作負責、加強工作的聯繫與溝通協調，負責工作規劃及分配，發覺並運用各個受督導者的特長與經驗；對受督導者的工作予以評價並檢視其服務的質與量，作為機構內部人員上下溝通的橋樑。

某些組織中的工作環境可能是員工的壓力源，例如機構政策的不明確、資源不足，物理環境、時間和資源的管理、缺乏內部支持體系；工作者關係、缺乏個人成就、角色期待的模糊等，而使得工作者覺得不穩定、

無依靠、不一致、缺乏支持等，進而對於工作產生負面的作用。Davis & Barrett (1981)認為督導可藉由本身在機構行政結構的權力和地位，從事減輕或避免組織壓力源所產生的影響。

行政性的督導也近乎 Lewis 等 (1991) 所謂的管理，即社會工作機構的督導，必須要在規劃、預算、組織、人力資源與方案評估等領域，發展相關的知識與技巧。在要求組織責信的時代，這種行政或管理功能的重要性日增，可說是一種品質控制的功能，除了減少工作環境對社工員所產生的負面影響，也是一種對於工作缺乏訓練和經驗的工作者，提供必要的行政支持與協助；並對社工員因為人性上的缺失、盲點及弱點，而可能對於工作所造成的影響，進行必要的督導管理，以確保工作者所提供的服務符合機構的標準。所有督導有責任確保受督導者所提供的服務為適切地，且符合倫理之標準。

在某些情況之下這三種督導功能，可能各有其各自的顯著性，但在很多的情況中，彼此間也有重疊的可能；許多督導的情境可

能會將行政、支持與教育的三種督導方式交互使用。

對於督導工作之重視與發展，為一九八〇年美國心理學會提倡教育性的要求，舉凡諮商員、臨床心理學家及學校心理學家之初學者，均需接受實習督導。此外並建立督導之證照制度，其中對於督導員之資格與督導內容之要求，皆有明確規範。反觀督導制度，在國內雖然提倡數十年之久，迄今相關之研究仍然不足，提供實施層面之參考，對於督導制度亦無具體之規範可作為依循，對於督導制度之研究與發展，急切需要有志之士共同努力研究。國軍推動心理衛生工作，雖然不過十數年的時間，但朝向專業化發展的腳步卻不曾停歇，無論在專業人員之培育與訓練、法令制度的建立，以及理論的建構，均有其顯著的成效。然而在社工師法實施後之此刻，各實務領域的社會工作，均努力朝向專業化制度建立之時，軍隊社會工作專業化制度建立，也是刻不容緩的當務之急，督導制度與執行體系之規劃，應成為政策

制定與制度規劃者之重要課題。

參、軍隊社會工作督導 現況與評估

目前國軍心輔工作之相關督導制度，約略可分為行政督導與專業督導二類；行政督導方面，主要由各直屬單位心理輔導及業務隸屬部門負責；專業督導方面則再區分為二類：一為基層心輔官之專業督導，另一則為各地區心理衛生中心，遴聘各地區大專院校教師擔任。行政督導部分，由於國軍心輔工作內容及年度各階段任務，均由國防部明訂頒佈，因此就業務執行而言，單位主官負直接督導之責。各級直屬單位亦排定督導行程，檢驗各級心理衛生中心各項任務之執行情形；且各級心理衛生中心，必須將每月之執行概況呈報上級核備，以評定心輔執行成效。專業督導部分，各級心輔官之派任，均依學、經歷為考量，主要之目的為確認各級心輔官之本職學能足以督導下屬，發揮督導

之「教育、行政、支持」等方面之功能。目前各級心輔官之學歷要求，為「取得國防部心輔研習合格證書者」均可擔任，至於上級之心輔官，除要求須具備擔任基層心輔官經歷外，尚需具備營級政戰主管經歷。各地區心理衛生中心聘請民間大專院校教師擔任專業督導，期能充分發揮資源整合功能，然因其係為外聘之督導，不熟悉軍旅生活及型態，督導功效之發揮因而受限，若是僅為過渡時期尚屬可行，但要生根於軍中作為長久之計，則應以建立軍中專業督導制度，與心輔工作實施有效地配合，從專業品質及執行層面為考量之要件，則督導者仍宜由軍中培養產生。

就目前軍隊社會工作督導之情形與功能，分別以行政性、教育性及支持性三種督導角色與功能發揮情形，說明分析如下：

一、行政性督導方面

軍中心輔體系首先存在建制上的督導，如上對下縱向的督導，為國防部對各軍

總部、地區心理衛生中心，各軍總部對各師、旅級、聯隊、艦隊等的行政性督導工作。橫向的督導為各地區心衛中心對轄區部隊心輔中心的督導。

由於具有建制隸屬的關係存在，縱向督導在體制中所產生的約束力較高，因此督導從結構上而來的權力較大，可以提供行政上有效地支援與協助；另外因為具有人事、考核等運作之權力，直接約束所提供之服務品質。然而行政督導並非指明確的督導者，乃是泛指行政體系中的約束力而言，目前軍中並無督導者的編制，國防部心輔承辦人員、各軍總部的心輔官，便順理成章地成為理所當然的行政性督導者。

二、教育性督導方面

在教育性的督導功能發揮方面，督導者本身的專業教育及訓練背景必須具備相當程度的專業水準，才能提供專業助人的知識與技巧，以協助心輔官增強認知與理解能力，有效地處理機構與服務體系中複雜的事物。

但就現行軍中的心輔官所具備的專業背景而言，不免令人對其專業能力存疑。

以憲兵心輔體系為例，總部心輔官並非為社工、心理等相關科系畢業；所轄各指揮部、憲校、中心之心輔官共計六位，其中三位非專業背景，亦即半數以上心輔官均非專業科系者擔任；雖然受過短期心輔工作訓練，若要期望短期訓練能替代專業培育，無異為望梅止渴之舉，在實務能力上仍嫌不足。此外由於長官普遍存在「心輔工作誰都可以幹」的觀念，使得專業人力愈益不足的窘境惡化，專業地位之建立更加雪上加霜。在此情況下督導者在專業教育功能上無法有所展現，現今實務工作者對於社會工作督導尚無應具備之認識，加上對於專業概念認識不足，教育性督導功能何以提昇。

三、支持性督導方面

國軍心輔官對服務官兵人數的比例維持在一比一六〇〇，顯示高工作量所帶來的壓力源，普遍存在每位心輔官的身上，極易

造成職業倦怠而影響工作品質。而上級心輔官能否發揮督導的支持性功能，實有待商榷；尤其部分總部心輔官並未在基層歷練過，難以感同身受，無法提出支持性的督導功能、提供心理和人際關係的支持，遑論提昇工作士氣，增進其自尊、成就感，以及潛能的發揮。

陳鳳維（二〇〇一）將從事國防部心輔工作政策規劃多年之實務經驗，針對軍隊社會工作督導現況從督導編制、輔導知能研習及督導考評三方面，提出評估檢討如下：

督導編制方面

目前由於受到「精實案」組織員額調整限制，尚無法編設專業督導人員，加上國防部所核撥給各「地區心理衛生中心」之「專業督導」師資終點費僅編列到九十年，同時因為外聘專家個人工作繁忙與對軍隊社會文化的生疏，導致督導較無法完全結合部隊實際需要。

輔導知能研習方面

現行由各「地區心理衛生中心」所辦理之「輔導知能研習會」，雖能透過個案研討，

團體輔導及雙向溝通等方式實施；由於該中心成立甫一年，且接受專業督導的時間甚短，因此在研習活動中之專業督導，大都以個人既有經驗與成員共同探討為主，對受督導者的專業技能提昇雖有進展，但成效緩慢。

在督導考評方面

為瞭解第一線心輔人員工作執行狀況，雖然上級心輔部門在規定時程會前往所屬單位實施督訪；但因渠等未曾接受專業督導訓練，所以在督訪時大都以行政督導為主、專業督導為輔，致對國軍心輔工作未來走向之規劃與當前工作缺失與盲點之發覺，較欠缺前瞻性與敏感度。

目前國軍心理輔導工作缺乏妥善的督導制度，雖然各地區心理衛生中心負責所屬地區心輔官之「專業督導」，然而各地區心輔官不敢要求轄區心理衛生中心提供專業督導，僅將轄區心理衛生中心視為地方資源連結與支援網絡，實際能夠對於心輔官，實施專業教育與發揮情緒支持功能者微乎其微。至於專業成長及情緒支持等督導功能，便擔

負在遴聘之專業督導身上；然而專家學者受限於機構外之督導身分，對於軍中生態及次文化較不熟悉，因此在教育及行政等方面之功能發揮有限，如何規劃適用軍隊社會工作並能有效實施之督導體系實為當務之急。

肆、對軍隊社會工作督導 制度建立之省思

社會工作師法實施後，對軍隊社會工作督導制度，吳啟森（二〇〇一）從學歷與實務方面作反省思考認為，在社工師法條文中，明訂應考人必須為相關科系畢業或二年以上實務工作經驗者；相較於國軍心輔官任用之學歷規定，似乎較為寬鬆。且依其個人工作經驗，放眼國軍心輔人員非相關科系者不在少數，僅憑二到四週之專業訓練能否足以勝任心輔工作值得商榷。反觀美國之實務工作者以擁有碩士學位者為主，其原因雖與學制之不同有關，但相形之下國軍心輔人員之「素質」低落許多；實務經驗是增進服務

效能之要素，而學術理論則是執行工作的有力依據，二者皆不可偏廢。

對於證照與專業方面之省思，吳啟森認為「在專業化過程中，證照之認可為一重要指標；然具備證照雖不是專業的唯一評定標準，且社工領域多元化，單一證照制度亦可能無法滿足所有需求。」¹，國軍目前應配合專業認證制度，積極鼓勵各級心輔官取得專業證照。而今民間社會工作者在專業化的要求聲浪之下，國軍心輔督導人員，仍以所屬層級高低而定其職位，上級督導人員在專業素養方面，亦以實務經驗多寡為依據。對軍隊內部而言，階級掩蓋了專業能力之不足，對外則無法以「官大學問大」的說法使民眾信服，因此證照與學歷之取得方為客觀有效之專業評定方式。

林昇遠（二〇〇一）對於軍隊社會工作督導制度的建構，提出之看法臚列如下：

一、加強支持與教育的功能

在現行軍隊社會工作的督導制度而言，實早已建構督導制度，不過在執行層面上往往聚焦於行政督導，甚至往往會淪於文書作業的督導，而督導者本身可能未具專業的背景，只能依靠督導者實施表面的逐項逐次的工作結果督導，對於工作過程中的問題與困難較少提供協助，且在督導本身可能具有評比的用意，造成工作者本身不容易將本身工作執行情形坦誠告知，使得督導易流於形式，對於專業能力提昇功效有限，因此如何強化教育與支持的功能是軍隊心輔工作中相當重要的一個努力方向。

一、同儕督導制度的建構

廖榮利（一九九二）在「社區志願服務與同儕團體督導」文中，提到同儕督導在志願服務團隊中的運用，其個人認為國軍的心輔制度亦可參考在醫務社會工作中團隊的概念，結合部隊中的領導幹部、社會工作、心理師、醫師等人員，定期聚會，以同儕督導的方式，補充行政督導中支持與教育功能的

不足。

二、建構與連結社會資源

大家常說現在是e世代，也就是所謂電子的世代，其實透過網路的蒐尋，我們可以找到許多相關的資源可供運用，而在以往的經驗中，我們會發現工作者的耗竭（Burn out）往往都是本身專業能力及心理支持的不足，因此建構軍隊心輔工作督導制度，如何與社會資源做良好的連結，在軍隊本身尚未有足夠的人力資源時，以國防部為統籌單位，聘任體制外的專業人士，定期實施專業的支持與教育，對於工作者、個案、甚至是國防部本身都會是呈現出有益的多贏局面，畢竟工作者需要不斷的成長和支持。而役男本身來自於社會，透過多面向問題的解讀與資源的連結，對問題的解決必然是更具效率的，而如此對於國防部來說也更具「績效」。

「軍隊社會工作督導制度」的建立，是必需在建立「軍隊社會工作」制度的建立後，才可能去「再建構」。就目前的實務面而言，

建構出國軍「健全的心理輔導督導制度」實在是當務之急，也是較容易實現與在制度面上較容易達成的，因此建議以「同儕督導」、「資源聯結」和「體制外督導引入」，都是近期内可資努力的方向與目標。

伍、建議

國軍心輔制度至今僅約十年光景，相較於國內社會工作之推行相去甚遠，如今社工師法的通過，證照制度得以落實於實務工作中，在在顯示社會工作專業的表徵。國軍心輔工作在目前為各級的重點工作，為得到社會大眾的認同，專業形象是相當重要的因素。且以國軍心輔工作者的觀點，督導制度的有效落實是確保心輔工作推行的重要憑藉，更是支持單打獨鬥的基層心輔官工作繼續奉獻心力的動力。

巫緒龍（二〇〇一）對於軍隊社會工作督導制度，認為國軍心輔工作並無明確督導制度，現有的祇是業務督導而已，所以督導

的觀念並未普遍建立，這對建構國軍社會工作的理想來說是有很大的危險性，因而產生之建議如下：

一、開設督導課程

聘請專家學者開課，將社會工作督導的觀念建立起來，並落實在心輔制度中。

二、建立專業督導制度

國防部及各軍總部應明確建立專業督導制度，無論是聘請專家學者擔任或增加員額編制，務必發揮專業督導功能。

三、提升心輔專業背景

心輔官的遴選應以專業背景為取向，驅除「任何人都可以幹心輔官」的謬思，建立專業權威與地位。

四、重視專業經歷

總部級心輔官應以專業取向為主，基層心輔官的歷練是不可或缺的重要資歷，避免

產生「局外人」的窘境。

五、建立地區心衛中心的考核制度

為建立橫向督導的行政性功能，給予地區心衛中心考核轄區心輔官的職權，在考核的過程亦能發揮支持性的效能。

從督導的功能面探討軍隊社會工作督導，實有諸多不足之處，因為軍中並無督導制度，如何論及督導功能；但在現有體制之下，可看到許多負面反應，因此建立軍隊社會工作督導制度，實為刻不容緩的工作。建立軍隊社會工作督導或可稱為軍隊心輔工作督導，如果它能有效的發揮行政性、支持性及教育性的功能，所帶來的正面的效應，對於國軍推展軍隊社會工作，絕對有莫大的幫助。以上之建言雖皆為紙上談兵，若政策主導者能有如此認知，則未來必能有效推展，其成效繫於軍隊社會工作的尖兵，在未來的工作崗位上必能發揮其效能，假以時日將能成為政策主導者，建立理想的軍隊社會工作

專業督導制度與工作模式。

陳胤維（二〇〇一）針對我國軍隊社會工作督導制度，提出建議如下：

在國防部增設專業諮詢委員會

國軍心輔工作推展情形能否獲得國人正視與肯定，有賴國防部政策規劃單位是否能夠運用民間社會專業資源，並結合官兵需要而定。現行國防部「心理衛生中心」成員（四位心輔官、兩位外聘心輔員）在工作推展上，秉持長官政策指導，由輔導服務處副處長督導，惟督導長官非相關科系畢業且未受專業督導訓練，因此在工作督導方面偏重行政督導，為使負責決策規劃之心輔同仁能發覺現行政策執行盲點與缺失，可考量參考「國軍官兵權益保障委員會」模式，聘任數位專家學者擔任國軍心輔工作推展委員，除可增加國人對國軍心輔工作執行的公信力，更可協助指導心輔工作走向與精進專業技能。

增設督導編制

有鑑於助人工作已走向專業化與制度化方向發展，為提昇各級心輔人員服務品質

與確保案主權益，可考量在軍團級（含）以上單位增設乙員「專業督導」編制，初期因軍中尚無符合擔任專業督導資格人員，可先招考民間碩士並具有社工師證照的資深專業人員擔任，爾後則訓練編制內資深之心輔官（員）擔任，以提升國軍心輔專業形象，使輔導體制更趨周延。

辦理督導人員訓練

為培養國軍更多資深心輔人員具備專業督導能力，應對表現優異之資深人員開辦「督導人員訓練」講習，有關課程規劃可參考救國團「張老師」的「義務督導」（即諮商制度）模式，在渠等完成訓練後，優先調派至軍團級以上單位（含地區心理衛生中心）服務，將原先上級單位督導重點以「行政為先、專業為輔」的方式，改為「專業督導為先，行政督導為輔」；以真正符合國軍心輔三級防處體系（初級預防由輔導長擔任、次級處置由心輔人員擔任、三級危機處理由地區心輔人員擔任）設置宗旨。

丁華（二〇〇一）以問卷調查方式，針對各地區心理衛生中心，自行聘請民間專家

學者實施團體督導執行現況，所作之研究結果發現：

就團體督導的方法而言

雖然各地區所聘請的督導者不同，但督導的內容大致相同，包括個案討論、角色扮演、講解諮商輔導專業知識及示範處理技術等；惟對於督導者是否提供專業督導性文章一項受測者有不同的認知。

對受督導者經驗上之回饋而言

團體督導過程中的氣氛融洽（佔一〇〇％），彼此能分享接案之經驗（佔九四．一％），團體成員彼此會給予情緒上的支持（佔九二．三％），這些數據顯示督導者為心輔人員從事服務工作的重要支持，而此亦為團體督導的重要優點與特色；藉由團體成員的互動而產生之凝聚力和支持性的氣氛，而在督導者與同儕的回饋中受益。

就團體督導的影響而言

團體督導所帶來的最重要之影響，是促進心輔人員之成長，包括自我成長與專業成長。此一部分也是督導制度所關心的議題。受測者中絕大多數認為，團體督導的過程能

促進心輔人員的自我瞭解（佔九二・三％），提昇心輔人員之溝通能力（佔八二・三％），提供處理個案問題的有效策略（佔八八・二％），提昇成員對下級所屬實施專業輔導的能力（佔八八・三％），提昇心輔人員士氣（佔五八・八％），提昇對工作之認同感（佔八八・二％），同時團體督導並不會帶給參與之受督導者挫折感（佔八八・二％）。

就團體督導的功能而言

Kadushin 認為督導有三個主要的功能，即行政、教育和支持性的功能。從受測者回答內容分析，在教育和支持的功能上，現行之團體督導仍較偏重於教育和支持的功能；而有七〇・六％的受測者認為督導者並未實施行政上之協調。此一現象可能是督導者屬機構外聘之人員，對機構內部之行政組織及事務不熟悉，而不願做過多的干涉所致。

從丁華之研究發現結果，可見接受團體督導之地區心理衛生工作人員，對團體督導的實施有積極正面的肯定，對督導工作使能（enable）與確保（ensure）的內涵均有顯著

的提昇。但從受督導者的反應意見中，也大致集中於經費的不足與督導時間間隔太久（現行各地區實施團體督導頻率均為每月一次）兩類問題上，基於研究發現及受測者的回應，所提出之建議為：

任何一項制度的推行，除了要有完整周密的計劃外，更需要有充裕經費的支持。無庸置疑的，督導制度在專業化實行的過程有其必要與必然性，權責單位應將此項工作經費列為長期性之支出計劃，以延續督導制度在國軍心理衛生工作之存續。

現行每月實施一次團體督導的間隔過久，容易造成學習的中斷與不連貫；依照專家學者之意見，理想的團體督導應每兩週實施一次，每次實施三小時較為理想。當然實施的次數也與經費的多寡有著連動的關係，而此一建議的模式可提供主事者與受督導之心輔人員參考。

團體督導中良好的督導關係與團體氣氛，為心輔人員從事輔導服務工作與提昇專業知能之重要支持來源，不論是督導者或受督導者應盡力維持此一有利條件，以維持

人員的穩定，避免心輔人員的身心耗竭，並提高人員儲訓的成本效益。

心輔人員與督導者之間應協商出一個清楚的督導契約，其最重要之目的在於督導界線的澄清，也就是界定適當的督導活動為何，包括督導類型、專業的責信、督導內容的焦點、督導次數、時間、實際議題的安排、保密及評估與回顧等。必須提出建立契約並非保證督導的成功，但是契約能夠作為有效工作的堅實基礎；沒有督導者與受督導者雙方認可的契約，督導關係將可能充滿挑戰與誤解。

如同社會工作中個案工作與團體工作一般，督導的過程也需要在執行期間及終了階段進行回顧與評估。執行期間的評估在於發現問題並據以調整督導方向，使督導的內容更能滿足雙方的期待與目的；而方案結束時的評估則是對方案執行的效益（efficiency）與效率（efficient），或是否達到方案目標提出說明，以達到責信的要求。

陸、結語

隨著工業化、都市化、現代化的腳步，家庭及社會結構發生重大的改變，個人在價值觀念及行為模式上也與過去有極大的差異。軍中宛如一個小型的社會，社會上有的問題軍隊中也會出現；而在軍中所產生種種的問題與流弊，就有賴專業的軍隊心理輔導工作加以預防及遏止。許多研究結果顯示，督導品質的良窳對專業的社會化、社會工作職業的滿意度和工作的流動率，有相當重要的影響。雖然軍中心輔人員在工作性質與服務場域上，與一般社會工作人員有些不同，但加速培植高水準的專業工作人員，以提昇服務成效的要求，確實是並無二致的。殷切期盼權責單位及現職心輔人員，能體認到專業督導制度的重要性與迫切性，積極推動督導制度在全軍中實施，方可期待將軍隊社會工作提昇到更專業化的層次。

）本文中採用之研究生論文，乃為作者在研究所開設之課程中，師生共同討論後之整理

與創見）

（本文作者現任政治作戰學校社會工作系副教授）

◎ 參考書目：

一、中文部分

丁華（二〇〇一）。專業團體督導在國軍心理衛生工作之實施現況。軍隊社會工作督導課程期末報告。政戰學校：軍社所社工組。

江盈誼等譯（二〇〇〇）。社工督導。臺北：學富文化。

吳啟森（二〇〇一）。軍隊心輔工作督導之我見。軍隊社會工作督導課程期末報告。政戰學校：軍社所社工組。

巫緒龍（二〇〇一）。軍隊社會工作督導制度建立之我見。軍隊社會工作督導課程期末報告。政戰學校：軍社所社工組。

林昇遠（二〇〇一）。軍隊心輔工作督導之我見。軍隊社會工作督導課程期末報告。政戰學校：軍社所社工組。

洪光遠（一九九八）。新新人類部隊生活適應問題的探討。軍事社會科學半年刊，（創刊號），二三一一一五一。

郝溪明（二〇〇〇）。社工師法實施對社會工作專業發展之衝擊。社會工作教育學刊，（三）。

陶著瀛、簡春安（一九九七）。社會工作專業發展之回顧與展望。社會工作學刊，（四），一二二五。

陳鳳維（二〇〇一）。軍隊社會工作督導制度之我見。軍隊社會工作督導課程期末報告。政戰學校：軍社所社工組。

許維素（一九九三）。督導關係初探（上）。諮商與輔導，（九十四），五二十。

許維素（一九九三）。督導關係初探（下）。諮商與輔導，（九十五），六一十一。

國防部（一九九八）。國軍心理輔導工作實施計劃。臺北：國防部。

二、英文部分：

Greenwood, Ernest (1957). Attributes of a profession. Social Work, 2 (3), 45 ~ 55.

Hawkins, P. & Shohet, R. (1989). Supervision

in the helping professions. Milton Keynes:
Open University Press.

Kadushin, A. (1992). Supervision in social
work (3th edn). New York: Columbia
University Press