

# 大專校院行政督導之受督經驗回顧——以國立臺北教育大學心理輔導組為例

## Review of the Administrative Supervision Experiences in Colleges: Counseling Center of National Taipei University of Education as an Example

蘇亭允<sup>1</sup>、許雅茹<sup>2</sup>  
Ting-Yun Su<sup>1</sup>、Ya-Ru Hsu<sup>2</sup>

### 壹、前言

全職駐地實習是成為諮商心理師重要訓練之一，根據2001年發布的《心理師法》中第二條規定，須完成至少一年的實習且具備碩士以上學位，才有參與心理師考試的資格。在《心理師法施行細則》（2001）中的第1-1至1-7條，明確規範了實習機構、實習內容、實習時數和督導資格，讓全職駐地實習實作訓練有所依循，而實作訓練項目包含：1.個別、婚姻或家庭諮商及心理治療；2.團體諮商及心理治療；3.個案評估及心理衡鑑；4.心理諮詢、心理衛生教育及預防推廣工作；5.諮商心理機構或單位之專業行政；以及6.其他諮商心理有關之自選項目，包括精神官能症之心理諮商與心理治療、危機處理或個案管理等。由此可知，除了前三項是專業上的直接服務之外，實習生仍需要協助機構進行其他相關的專業行政工作，工作項目是多元、複雜的，且在不同實習場域面臨的工作內容和比重也不盡相同（許韶玲、劉淑瑩，2008）。

目前由台灣輔導與諮商學會與臺灣諮商心理學會共同審查國內合格實習機構，可依照機構屬性分為學校機構、醫療機構和社區諮商機構三種類型，每年約有105所單位申請通過審查，單位類型的分佈整理如表1。

由表1中可以看出每年合格的學校機構的比重將近七成，為實習單位的大宗，與黃佩娟、林家興與張吟慈（2010）的說法一致，近七成的實習生於大專院校單位進行實習。而許韶玲、劉淑瑩（2008）在研究中也發現比起社區和醫療機構，學校機構的行政工作項目是最繁多和細碎的，且學校之間的份量也存在差異，取決於機構內的人力分配或是機構對實習生的看重程度。田芳瑜（2017）更提到大專院校的輔導工作重視學生的心理健康程度，多會舉辦心理健康推廣活動，實習過程需強化自身辦理活動及行政相關能力，在時間規劃中分配行政業務比例也較其他類型機構更多。然而，即使在大專校院全職實習經驗的間接服務時數明顯高於醫療機構和社區諮商機構實習的比例，卻往往被視為重要程度最低，且不被認為有其學

<sup>1</sup>國立清華大學教育心理與諮商學系 碩士生

<sup>2</sup>國立臺北教育大學心理輔導組 專任心理師

通訊作者：蘇亭允，（220）新北市板橋區篤行路三段67-3號6樓，E-mail：a053105@gmail.com

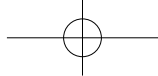


表1

**2010至2020年學會審查通過的諮商心理實習機構（單位數）統計表**

年度	學校機構	醫療機構	社區諮商機構	總計
2010	92	14	13	119
2011	69	21	16	106
2012	63	13	13	89
2013	71	15	21	107
2014	82	12	20	114
2015	70	9	20	99
2016	74	10	21	105
2017	73	11	23	107
2018	61	7	20	88
2019	75	7	25	107
2020	74	5	30	109
年度平均	73.09	11.27	20.18	104.55
百分比	70%	11%	19%	100%

資料來源：作者自行整理。

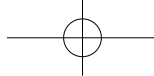
習的必要性（黃佩娟、林家興、張吟慈，2010）。

在台灣輔導與諮商學會通過的「諮商心理實習辦法」（2012）中，提及全職實習機構應提供專業督導及行政督導以協助實習生相關事宜，且相較於專業督導有其相關的資格與規範，行政督導並未有明確的督導訓練制度及資歷要求，其輔導相關文獻亦鮮少被提及。筆者日前於國立臺北教育大學心理輔導組進行全職實習，定期接受行政督導讓筆者發覺有其意義和重要性，尤以在行政量繁重的大專校院諮商中心實習，更有感與行政督導互動的頻率遠超過專業督導。因此，本文旨在從自身於大專院校諮商中心的實習生角度出發，回顧全職實習中的行政受督經驗，整理行政督導的角色定位以及在督導經驗中可能對實習生的影響，期盼能使行政督導的重要性被正視，並提供大專校院諮商中心之行政督導實務上的啟發，亦能讓欲選擇

該領域全職實習的實習生作為參考。

## 貳、實習單位簡介

筆者日前於國立臺北教育大學心理輔導組進行全職實習，該機構隸屬於學務處之下的行政單位，組內的主要成員包含一位組長和四位專任心理師，另也有多位兼任心理師協助進行個別諮商。關於專業工作的部分，校內學生自行前來諮商的意願高且來談人數眾多，在人力與場地的限制之下，機構具備初談機制，實習生亦會負責初談與派案，依據來談學生的議題急迫程度進行安排。另外，上學期初實習生須負責大一新生的普測業務，入班進行施測與解測，事後也會進行高關懷電話的撥打，邀請學生進入諮商。每學期亦會舉辦團體和工作坊，參與者包含心理輔導組的義工們或是校內學生。因此，筆者在實習時的直接服務比重相當重。



除此之外，筆者於全職實習過程中的行政工作項目亦非常多元。由於每位專任心理師皆執掌不同業務，實習生須協助當學期的行政督導進行其負責業務，包含：心理測驗及入班宣導、心理衛生活動推廣、義工團相關事務、團體／工作坊活動辦理、粉絲團管理經營等，而上、下學期會更換一次行政督導，因此實習生經手的行政業務也會有所轉換。另外，機構每週會進行內部會議，討論目前經手的行政業務進度；學期間也會與校內其他單位不定期舉行學生輔導會議，討論特殊學生的處理和合作方式，實習生須於過程中進行會議記錄。行政工作的繁瑣和多元，使得筆者於全職實習中花費比專業工作更多的時間完成，也深刻體會到執行行政業務需要行政督導的從旁協助，和行政督導的密切合作才能順利完成不同的行政工作項目。

### 參、行政督導之經驗

筆者在上、下學期各有一位行政督導，兩位行政督導除了執掌的業務不同之外，督導風格和工作方式亦有不同。筆者認為第一次進行行政督導時，督導主動告知自己的督導風格及方式是重要的。當時行政督導說明自己對於工作進度的掌握要求、督導過程中討論時間的規劃，以及提出對實習生的要求和期待的目標，同時也與筆者核對想像或期待的督導進行方式，並詢問筆者對於實習或督導過程的擔心等等，在第一次面談中大致了解彼此的習慣和風格，也對後續的督導有一定的共識。這對筆者來說是很好的事前準備，不但可以檢視自身的狀態和準備度，也因對行政督導的要求有了初步的認識而感到安心。若是未事先討論基本的督導架構，也會影響實

習生對督導的參與及投入程度（許韶玲，2005）。

由於實習生往往會跟著行政督導本身的業務進行，因此督導事前規劃兩人的分工方式，並設定任務完成期限給實習生，能有效率並避免雙方重複完成工作。筆者的經驗中，督導將會完整說明該學期主要面臨到的行政工作項目，並告知筆者可以如何規劃和分配工作，再提供之前的成果報告輔佐，同時事前訂定工作檢核日期，於後續的行政督導過程進行討論與修改。筆者認為，學期初了解工作項目並完成明確的工作分配，可以幫助實習生對於未來實習期間的任務有初步的輪廓，除了能提前規劃，亦能降低對實習工作不確定性的焦慮感。

開始進行實習工作之後，筆者與行政督導維持固定的督導頻率，即使實習辦法中未明確規定行政督導的頻率及時數，筆者與行政督導仍約定每週固定時段進行督導，且每次至少進行一小時，以因應行政工作繁多的情況。筆者的經驗中發現規律的進行行政督導帶來的好處為確實掌握每週的工作進度，並能隨時進行調整；同時行政督導亦能掌握筆者的實習狀態。另外，事先約定行政督導時間，能使雙方皆重視每次督導的進行，也能更妥善安排其他的工作日程，不至於因當週工作量提高而安排不出雙方可進行督導的時間。穩定與行政督導的討論，讓筆者可以在督導前整理欲提問的問題和準備工作進度的呈現，並於督導後記錄下次待檢核的工作項目做為提醒，不易落後工作進度，且能較有方向和效率的完成工作。

關於每次行政督導過程中的時間分配，筆者的經驗分為前半段與後半段。每次督導進行的前半段時間，主要為檢核目前的工作進度，行政督導亦會分配下週需要完成的工作給筆者，雙方討論



彼此的想法。若對於工作任務有疑問或困難，筆者也會提出讓行政督導知悉，再藉此調整工作方向及步調，而行政督導明確指出須修正的工作內容，也讓筆者有具體的方向。

若討論完當週的工作內容和進度，後半段時間行政督導便會花一些時間了解筆者這週的實習狀態。和專業督導不同的是，行政督導不會深入了解筆者的個人議題，或是針對專業能力進行討論，關心的部分著重於實習整體的適應情形和心情變化，主要是提供一個可以傾談的出口，舒緩情緒、釋放壓力或提出在實習場域中面對的困難，這些資訊對於行政督導來說亦是一種評估，會適時的調整筆者的工作量和方向，以更順利完成整體訓練。筆者的情緒也會從跟行政督導的分享中得到承接、獲得能量，能更有效的面對行政工作，和行政督導的關係也進而提升，形成良好的正向循環。

學期末最後一次的督導是以較輕鬆的方式進行，主要為回顧過往督導過程，讓筆者分享實習過程中體會的收穫與感受，並提供雙方合作中的優、缺點作為回饋以及未來可以調整之處。筆者在回顧實習的歷程中看見自己的學習與收穫，同時對給予諸多協助的行政督導充滿感謝，而雙方給予回饋可以幫助督導後續帶領不同實習生時調整做法，也幫助筆者在助人工作的路上繼續學習、成長。最後一次的行政督導經驗也是對於雙方督導關係的總結，透過真誠的回饋和分享，以表達對對方的感謝，並為督導關係和實習畫上美麗的句點。

上述的行政督導經驗中，對於筆者來說有許多重要的學習和反思，雖然行政督導沒有既定的進行方式，也因督導風格不同會有所差異，然而行政督導經驗中的重點也能顯現其角色的重要性和

對實習生可能帶來的影響。

## 肆、行政督導之角色與功能

### 一、行政工作的劃分與監督

在實習機構中，行政督導為實習生在輔導行政工作方面的督導，主要負責分派機構內部的行政業務給實習生，並制定須完成的期限，監督業務的執行狀況，確保實習生可順利完成機構之行政要求。由於大專校院諮商中心常見請實習生協助的業務項目繁多，包含：心衛推廣活動、新生普測、班級講座、志工團…等等，對於初次接觸實務場域的實習生而言，這些工作通常是陌生且有難度的。因此，行政督導的角色是協助實習生了解行政工作的內容，包含如何執行、可能遇到的問題、須花費的時間等等，並明確與實習生進行工作的分配，避免發生權責模糊的問題，兩人也能用較有效率的方式合作完成工作。行政督導定期追蹤工作進度和監督工作品質，也能有效地掌握實習生的工作狀態和樣貌，適時評估實習生在工作上的負荷量。

### 二、學校系統工作的角色定位教導

大專院校諮商中心的生態和社區及醫療機構大相逕庭，除了須熟悉學校文化的行政流程是如何運作以外，在學校工作也會多了一層「教師」的身分，在不同角色身分下工作的位置和方式皆會不同。筆者在全職實習經驗中，深刻面臨到同時兼顧「心理師」和「教師」兩種角色的困難，在學校工作常需要以教育的角度切入並具備一定程度的權威感，和起初對心理師身分的想像是出



入的。行政督導會協助實習生了解在學校工作的生態，教導實習生如何在不同角色中切換心態和方式，也因為學校重視系統之間的連結，常常面臨到和校內不同單位的合作，如何善用這些關係與資源，並踩穩實習機構的立場和運作架構，是行政督導需要協助實習生的重要任務之一。

### 三、實習期間的情緒支持與困難因應

行政督導的角色亦為實習生重要的支持系統之一。朱素芬（2009）提出高中職輔導教師所期待行政督導須具備之專業知能可作為參考，包含：擁有學校輔導工作相關知能、協助與其他資源系統有效建立關係、協助分配工作的時間、協助將工作內容及標準以書面呈現及留意受督者是否擁有良好的個人心理健康。實習生的身心狀態常被視為專業督導可關心的部分，然而行政督導的角色功能也應與此稍作重疊，關注實習生這一年在機構內實習的各方面適應情形，包含：業務量可否負荷、和實習機構內督導或其餘人員之互動關係、和實習夥伴之互動與實習生個人的生活狀態等，幫助實習生更順利適應機構。行政督導適時同理與關注，可讓實習生得到安慰和支持、緩解心理壓力；調節實習生與機構內部人員的關係，也能幫助實習生融入機構，使其投注心力完成實習工作。

另外，實習機構內的所有行政事宜，也會由行政督導作為實習生第一時間可諮詢的對象，給予相關的方向與建議，協助實習生解決行政工作上遭遇到的困難。若實習生於生活中的失衡對實習帶來負向影響，行政督導也應適當的調整行政工作項目和份量，避免實習生

耗竭或工作品質不佳。實習生可能遇到的問題也包含時數不足、機構未提供相應的學習等等，行政督導也必須協助實習生與機構反應，思考可能的解決之道。

### 四、實習生與實習機構之間的調節橋樑

行政督導的角色也像是溝通的窗口，當實習生與實習機構之間出現可能的適配性問題，行政督導可以居中協調雙方的關係，降低衝突產生的可能。雖然多數的實習機構招募實習生時，都有經過篩選及面試，然而並非所有實習生都適合所屬機構的運行方式，因此可能出現實習生適應不良、能力無法達到機構要求等情形，甚至嚴重情況須中止實習。如上述所提及，行政督導可以透過督導過程了解實習生的業務執行情形、評估工作的複雜度及份量，也能聆聽實習生的實習感受，進而將實習生的整體狀況與機構規範現有規範進行評估，必要時亦能聯繫實習生所屬學校端的督導進行討論，從中進行溝通與協調，盡可能增進三方對彼此的了解，並有機會處理實習生的不適任情形，減緩或免去最糟的情況發生。

綜上所述，行政督導主要扮演著行政、教育、支持與調節的角色，在實習生面臨不同問題時進行支援，整體功能為協助實習生更順利地調整狀態、適應實習工作；對於實習機構而言，行政督導也同時評估實習生的適任情形和工作表現，為實習過程中的重要角色。

### 伍、對實習生之可能影響

筆者回顧自身行政受督經驗，歸納出行政督導中可能會對實習生產生影響



的部分：

## 一、穩固的督導關係，成為實習中重要支持系統

筆者認為，督導關係的建立是十分重要的，好的關係可以提供安全與支持的氛圍，讓實習生敢於督導過程中表達自己的想法與感受，對於實習生的個人狀態及工作投入都具有正面的影響；若督導未能提供安全的環境，致使實習生無法將自己遭遇的困難提出，進而影響到實習情形。許韶玲（2004）研究中提到，督導過程中，隱而未說的現象將會對受督者帶來負向影響，其影響包括：受督者產生負向情緒或情緒持續存在、較差的督導關係、降低受督者的投入參與以及降低受督者所能獲得的協助；Heather J. Fye、Silas Bergen與Eric R. Baltrinic（2020）的研究中提及，好的督導關係能降低學校諮商師職業倦怠的可能。由此可見督導關係對督導及受督者的影響之大。藉由與行政督導關係建立，提供實習生彈性及安全的空間自我揭露，在展現負面情緒時，亦能被督導安穩地接住與同理，將使督導關係能更穩固的發展，也能成為實習生的重要支持系統之一。

## 二、明確職責、角色和任務的劃分，減少猜疑和焦慮

行政工作的內容包羅萬象，端看實習機構的任務分配。筆者所屬實習經驗中，其輔導行政工作和專業工作比重均等，且項目繁雜，實習初期便需要花費心力了解機構內部的職責分配及責任歸屬，而行政督導在每次安排工作的討論中能清楚劃分任務，確實會降低筆者執行任務的焦慮、免除對工作分配的不確

定性，也能確切向行政督導請教。林淑華、田秀蘭與吳寶嘉（2017）針對高中職輔導教師的訪談，整理出學校進行輔導工作的困境，其中專業以外的行政業務以及行政權責界線劃分不清，對在學校的輔導工作者而言是一大壓力。Heather J. Fye等人（2020）亦提到，當學校諮商師對職責更有控制感時，即便處理非諮商工作也能降低職業崩解的可能。筆者經驗認為，若行政督導能提供明確的職責劃分，對於後續執行工作上較為順利，也能減少雙方不必要的猜測與擔心。

## 三、督導本身的問題解決能力，影響督導關係的信任度

行政督導宛如實習生在機構中的指引，當有無法處理的困難時，行政督導可以作為實習生求助的第一對象。實習生主動提問，才有機會讓行政督導協助處理，而此取決於雙方的督導關係及信任感。在筆者的經驗中，當行政督導在機構中能夠因應許多不同的情境，且能夠為實習生發聲，會讓筆者產生安心感，較容易在遇到困難時主動求助，因較有信心所提出的問題有機會被處理，進而對督導關係的信任度提升，也會感受到背後有行政督導的支持，不至於孤身一人面對困難。

## 四、適當的情緒承接，維繫實習生良好的工作狀態

行政督導利用一些時間關注實習生的個人狀態，對於筆者而言是正面的影響。個人的狀態不僅可能影響到專業工作的表現，對於行政工作亦然，若實習生的內在狀態不穩定，或是對於實習場域過度擔憂與焦慮，可能無法順利完成



輔導行政事務或成效不彰。與專業督導因談到個案時引起相關的個人議題有所不同，行政督導關切的部分主要應為實習生與機構、實習過程相關的心情狀態，確保實習生能夠安心地進行實習工作即可，且討論的深淺也與督導關係及督導可承接情緒的能力有關。當實習生的情緒有被行政督導適度的承接，也會維持較好的身心狀態進行實習工作，使工作品質更有保障。

## 五、界線的有效拿捏，保護督導關係的穩定發展

筆者認為，行政督導關係中的界線問題亦是影響受督經驗的重要因素之一。若同時擔任實習生的行政督導及專業督導，將使督導角色混淆，易形成負向的受督經驗（許韶玲，2005）。因此，在實習機構中盡可能避免多重關係，對於督導中界線拿捏較有幫助。而界線亦包含督導中的談話內容，避免行政、專業與諮商混淆，尤其涉及個人狀態部分，雙方皆須注意切勿過度涉入，其討論內容目的僅是為了疏通實習上遇到的困境，以及心理師訓練培養，而非深入討論個人議題及追溯過往經驗。蔡秀玲與陳秉華（2010）表示，督導於初始說明自己的角色功能和期待可以幫助界線的拿捏。筆者認為行政督導關係中的情緒也容易相互影響，若雙方的界線模糊，行政督導將自身的負向情緒與實習生分享，可能增添實習生額外的心理負擔，進而影響實習狀態。

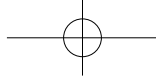
綜上所述，實習生與行政督導的穩定互動關係、清楚明確的分工和界線，以及行政督導本身承接問題與情緒的能力，都是筆者的全職實習行政受督經驗中帶來正向影響的部分。從實習生的角度出發，若督導能在過程中發揮支持與

幫助的角色功能，不僅可以讓雙方順利完成行政工作，也能讓實習生更安心完成實習。

## 陸、結論

於學校機構進行全職實習的實習生來說，在輔導行政工作比例高的情況之下，如何和行政督導有正向的互動和受督經驗顯得十分重要。筆者透過回顧自身於大專院校心理輔導組的實習經驗中，發現實習生與行政督導的關係是相互依存的，透過彼此的重視與信任，視對方為行政工作上的夥伴，進而共同合作，即可形成一種雙向的互利關係；反之則可能會造成對雙方的負向影響。此外，行政督導的角色功能對實習生來說像是一盞明燈，無論在行政工作的學習、學校系統工作的教導，以及實習情緒狀態的承接與理解，行政督導都在過程中成為重要的推手，幫助實習生順利完成實習。

即使在學校機構進行全職實習的行政工作比例高，筆者仍感謝透過行政督導的協助，完成多項未接觸過的業務，過程中學習到如何處理輔導行政工作以及心理衛生推廣活動，並提升自身的行政業務能力，對於未來欲在學校系統工作的準心理師而言也是重要且寶貴的經驗。在這一年裡，善用行政督導的資源對筆者來說是莫大的幸運，減少了埋頭苦幹的過程，反而更豐富了實習期間的學習，不僅安穩地完成行政工作，內在也因為緊密的督導關係受到滋養。筆者希望將這樣的經驗和力量傳承下去，期盼本文能提升大專院校實習機構對行政督導角色的認識與重視，也提供行政督導及實習生不同的思考方向，有機會將這一年的合作關係效益發揮到最大值。



## 參考文獻

- 心理師法（民國109年01月15日）。
- 心理師法施行細則（民國100年06月28日）。
- 台灣輔導與諮商學會（民國109年3月21日）。諮商心理實習辦法。
- 田芳瑜（2017）。全職實習諮商心理師的實習困境與其因應策略之探究（未出版之碩士論文）。國立臺南大學，臺南。
- 朱素芬（2009）。高中職輔導教師之督導者專業知能的研究（未出版之碩士論文）。國立暨南國際大學，南投。
- 林淑華、田秀蘭、吳寶嘉（2017）。高中職輔導教師工作困境、因應方式與督導需求初探。家庭教育與諮商學刊，**20**，87-116。
- 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。
- 許韶玲（2005）。受督導者負向督導經驗之研究。行政院國家科學委員會專題研究成果報告（編號：NSC94-2413-H-009-003），未出版。
- 許韶玲、劉淑瑩（2008）。實習諮商心理師駐地實習經驗之內涵。教育心理學報，**40**（1），63-83。
- 黃佩娟、林家興、張吟慈（2010）。諮商心理師全職實習現況之調查研究。教育心理學報，**42**（1），123-142。
- 蔡秀玲、陳秉華（2010）。諮商督導任務中受督者情緒覺察之督導介入初探分析。教育心理學報，**41**，205-222。
- Fye, H. J., Bergen, S., & Baltrinic, E. R. (2020). Exploring the relationship between school counselors' perceived ASCA National model implementation, supervision satisfaction, and burnout. *Journal of Counseling & Development*, *98*(1), 53-62.