



軍事教育

基礎飛行訓練完訓者 眼中的師徒關係

副教授 趙淑美

提

要

飛行技能的養成是一項須投注時間與資源的過程。除了學識知能可以進行團體的講授外，飛行操作技術必須仰賴一對一的技能傳授，所以飛行技術基本上是以師徒制型態進行教與學。而能否完成飛行訓練，除了學員本身的能力與特質外，學員與教官的師徒關係及互動品質也對習飛結果佔有重要影響。本文為瞭解整個習飛過程中，不同學員眼中所看到的師徒關係樣貌，以及師徒關係如何影響習飛者的各個層面等問題，以八位完成本校基礎飛行訓練學員為對象，依據訪談大綱進行個別訪談，並在徵詢受訪者的同意下進行錄音。後續的分析則是先將錄音檔謄寫成文字檔，再根據不同主題整理不同受訪者的意見後加以呈現結果。

收集的文本經過多次的耙梳，最後以四個分析主軸呈現結果。其一是學員眼中的教官教學手法及其影響；其二是在不同的習飛階段中，學員眼中教官多元角色及角色的轉變；其三是學員認為師徒關係對飛行技能學習的影響；其四是學員為改變師徒互動品質的行動。本文取自八位學員的訪談內容，在代表性上或許不能涵蓋所有習飛者與其教官互動的面貌，但是習飛歷程仍有其共同性可供參照。期待本文能對即將進訓的學員，以及正在接受訓練的學員有所啟發，找到最佳的師徒互動方式，並且順利完成飛行訓練。



壹、前言

本文作者在學校所負責的工作是對習飛者進行相關的航空心理課程教授，以及在學員進入飛行訓練後，協助其在整個習飛歷程中突破所遭遇的各種困難，故對於探討習飛歷程中影響習飛成效的相關議題深感興趣。就多年的實務工作中體悟到，習飛內涵包括了航空理論的認知、天文、氣象乃至地理等各種相關知識的了解，以及優越操控技術的展現。而飛航技術在特定領域的運用，如商業領域中的貨物運輸、人員交通流動、病患或急難時後送的醫療協助，或是軍事領域中作戰、轟炸等技能的培養外，都顯現出飛航人員在培訓時所必須具備的多元能力。簡言之，飛行融合了動作技能、人員情緒穩定度或成熟、自信、沈著應變外，更是團體協調的充分展現。要達到此種境界，都是奠基在初學者嚴格及紮實的基礎訓練過程所累積出來的。飛行訓練過程既是人員養成最重要的環節，故探討師徒關係對習飛者在習飛歷程中扮演何種角色就顯其重要性。本文目的即以質性研究方式，以八位完成空軍官校基礎飛行訓練學員為訪談對象，記錄以訪談大綱以及訪談當時的談論脈絡所得的文本，歸納整理後，呈現受訪學員在個人受訓過程中與帶飛教官的互動中的種種情緒、想法及反思。

貳、師徒關係的源起、涵義與功能

一、師徒關係的源起：早在荷馬的史詩中就已呈現師徒制與軍事的聯結。這是源於奧德賽出征特洛伊戰爭時，將其唯一兒子交付給好友曼陀(Mentor)來學習各種戰爭技能的歷史故事。延續至今，師父(mentor)不僅是特定技能的學習對象，更是對徒弟(protégé)生活、情緒及各種心理層面的提供關照的角色，而師父與徒弟的配對教學關係形成師徒制的基礎。至今在各種領域中，師徒關係仍在各種顯性或隱性場域中發揮其作用。

二、師徒關係的涵義：

大美線上百科(Encycloedia American Online)對師徒制(apprenticeship)的解釋為：「根據一種規定，有師徒關係(mentoring relationship)、訓練年限和條件的合法契約進行的藝術、貿易或手藝訓練。」定義中呈現幾項要素：規定、師徒關係、訓練年限、訓練條件、有關藝術、貿易或手藝訓練。

根據此解釋，師徒制中最重要元素的是師徒之間的關係。在傳統上師徒關係被定義為在組織中由資深經驗者(mentor)和資淺的同事(protégé)之間的人際關交流，而資深者在師徒關係的發展過程中，給予徒弟指導、個人發展及職



能規劃的回饋(Kram, 1983)，是故師徒關係本質就是一種組織中特殊的人際關係。然而這種人際關係有兩個層面的不對等性。首先是知識、能力、技術上的不對等性，師傅通常擁有組織所需之較深厚的知識水準、較強的能力以及嫻熟的技術水準，故能對徒弟產生指導作用；其次是權力上的不對等性，通常師傅擁有考評徒弟的考核權、決定是否合格的決定權、以及引薦給其他高層人士的人際權力。而導致師徒關係發展的尚包含了如年齡因素，以及因為服膺社會文化下性別配對的性別因素等(Ragins & Cotton, 1993; Ragins & Scandura, 1994)。這些不對等性可因設計良好的制度使得經驗的傳承更加有效率，也可以因為師父的人格特質、教學方式、個人理念等因素，讓徒弟在受訓期間充分受益或受害。質言之，師徒制關係的涵義可指：「在某種特定的社會及組織脈絡中，由師與徒雙方一連串互動行為所型構，包含情意、認知、技能以及社會功能之授受的動態與持久性的歷程，主要由師父提供徒弟職能上的指導以及心理的支持的一種人際關係。」

三、師徒制的功能：

師徒制的功能主要在於由師傅提供給徒弟職能指導及心理支持。而這兩項主要功能則隨著師徒關係的發展而有所嬗變。Zey(1993)認為師徒制的功能主要有四階段：第一階段著重於教導相關的經驗及知識；第二階段是心理諮詢，主要提供徒弟探測自我及專業上的困境，提供信任及親密的關係，以及增強徒弟的自我信心及自我形象；第三個階段是扮演在組織中調解的角色，肯定自己的徒弟而為他說好話；第四階段則是扮演提拔徒弟的角色。後續研究者則以實徵研究支持了師徒制關係的發展階段為四：啟蒙期、培養期、分離期及重新定義期(Chao, 1997)，說明了師徒關係是一具有演化功能的關係，它會隨相處階段不同而呈現不同的功能。

飛行技能的學習是一種具特殊屬性的學習，它偏向亞里斯多德對知識的三種分類：episteme, techne, phronesis的後兩類知識。其中techne是指具有引性的、特殊背景的、與實務相關的知識，即know-how的知識；而phronesis是指以經驗為基礎、與一般感覺有的知識，是屬於實務智慧(practical wisdom)，而phronesis就是所謂的默會知識(引自葉乃靜，2001)。亦即所有有關飛行的天文、氣象乃至地理等各種相關知識的了解；在實際飛行中的操作技巧；以及個人隨經驗累積所領略的操作手法，這種需依附於主體感受，要加以「意會」才能感知的知識等等，都必須透過教官有效的教導，才能在短短的受訓期間減少受訓者個人摸索的時間，儘快熟悉有關飛行的一切知識。



以知識傳遞的觀點來理解，飛行訓練過程就是透過教官的教導將所謂的記錄性知識(codified knowledge)轉化為專屬個人的默會知識(tacit knowledge)，亦即將量化、定義性的資訊所構成的手冊、教範、技令內容，透過實務訓練過程轉化為學習者個人的經驗、直覺(Bonnie, 1998)。學者認為默會知識內化並嵌入個人意識中，是一種很難或不容易以語言或溝通方式與人分享的經驗，而是以行動或表現為主的資訊，所以默會知識也是一種程序性知識(procedural knowledge)，它的運作規則是以「若」(if)-「則」(then)的假設考驗形式存在個人心智運作方式中(Anderson, 1982)，這是需要經過多次嘗試與練習才可能達成自動化的歷程。故教官在這個知識轉化及技能傳遞過程中至少有兩項重要的功能，一是透過示範或口頭說明將操作技巧傳遞給學員，二是提供必要且充分的練習機會使學員的操作技術變為自動化歷程。

職是之故，飛行訓練中的師父(教官)對學員而言，不僅在技能的傳授上、知識的轉化上，以及對環境、身分所特有的價值理念、認知基模都具有催化及促成的功能，他們是習飛學員認識飛行的帶領者、啟發者、解惑者以及練習機會提供者。另一方面，由於軍事特有的階層體制使然，教官如師如父的角色對學員關照的層面遍及技能、生活、為人處事以及情緒等層面，所以師徒之間的關係品質就成為影響學員習飛的隱性因素。

參、資料收集與整理方式

- 一、訪談對象：本研究必須避開干擾飛行序列的可能性，故在安排訪談對象時，除了需考慮不可影響其飛行訓練的進行，訪談者的配合意願將是資料詳實的主要關鍵，故本研究鎖定曾於大學部期間修過研究者課程以及曾擔任導師班的學員，以及其受訓期能與研究執行並行班次為研究對象。至學員完訓接受飛鷹時，扣除因意外事故被降班以及結訓前鑑定不及格的學員，完整的受訪學員如表一所示。為對受訪者

中以及訪談中提及之當事人身份保密，均以代號代表之。其中除了D學員一直無法在戰鬥組階段接受訪談外，其餘七員均分別接受兩次將近兩小

表1 本研究受訪者基本資料

代碼	軍校年數	第一次訪談身分	第二次訪談身分	基本組名次	戰鬥組名次	基本組主要帶飛教官	戰鬥組主要帶飛教官
A	11	戰鬥組學員	新前班學員	1	1	M→L1	L2
B	8	戰鬥組學員	新前班學員	3	2	0	S1
C	11	戰鬥組學員	新前班學員	2	4	T1	L3→L2
D	8	新前班學員		4	3	L4	L5
E	11	基本組學員	新前班學員	5	7	C1→L4	T2
F	8	戰鬥組學員	新前班學員	8	8	S2	L2→T2
G	11	戰鬥組學員	新前班學員	6	5	L6	C2
H	11	基本組學員	新前班學員	7	6	C3	Y



時的訪談。

二、訪談步驟：訪談進行依循下列步驟：

- (一)先與個別學員聯絡其可接受訪談之時間並據此製成訪談時間表，交由一位負責聯繫學員負責通知及提醒受訪對象前來。
- (二)在個別學員接受第一次訪談時，研究者即表明訪談的目的，說明此次研究必須錄音以作成逐字稿，並在正式論文的撰寫中引述訪談的內容，若事涉敏感的問題個人可以考慮不予回答，或是在審查逐字稿時表明予以刪除，在正式論文中每個受訪者均以匿名處理。
- (三)在逐字稿完成之後，將逐字稿送交個人審閱，以確定書面內容之適切性。
- (四)視實際需要決定再次訪談時間。

三、訪談工具：質性研究有「研究者即工具」的原則。研究者以前導性研究的訪談大綱為依據，分別對不同受訪者進行兩次訪談。第二次訪談時以第一次訪談內容為根據，分別針對各受訪者在第一次訪談內容中訊息不夠充分的問題加以澄清，並以前導性研究及第一次訪談內容所整理的調整策略，瞭解各項策略對於習飛歷程的重要性。在進行訪談研究時，訪談大綱只是一個引導，隨著受訪對象的回答，訪談者常常逸出原先的訪談架構，而非遵循著大綱次序一唱一和，這使得研究者在訪談時必須保持對訪談內容與待答問題之間的飽和度偵測的敏感性。

肆、訪談結果分析與說明

訪談結果呈現四個分析主軸，其一是學員眼中的教官教學手法及其影響；其二是在不同的習飛階段中，學員眼中教官多元角色及角色的轉變；其三是學員認為師徒關係對飛行技能學習的影響；其四是學員為改變師徒互動品質的行動。

一、學員眼中的教官教學手法及其影響：基礎飛行訓練中，固定課目有一定的飛行教範以供依循，但是操作時卻因個人經驗而有所不同，但是不同的教官在教學的手法上可能會強調不同的重點，所以學員在適應不同帶飛教官的教學手法時，必須適時調整自己的學習重點，或由同儕先瞭解教官之手法或其所注重的重點。

- (一)放手讓學員尋求突破瓶頸的方法：有經驗的教官瞭解到飛行技能養成並非獨尊一幟，不同的教官都有其擅以及所限，所以會鼓勵學員把握與其他教官飛行的機會，從中汲取自己能夠加以運用的操作技術。但對於新手學員而言，在技術尚未深化為自動技能前，與不同的教官習飛也代表著對於不同操作手法的適應，在應用新手法的操作時，必須與帶飛教官有事前的溝通，否則可能會導致教官不能接受或誤解自己的操作手法，會在珍貴的飛行時間上又



多浪費時間來溝通或說明，

L教官也曾告訴過我說：我的教法並不一定是最好的，如果有機會也可以多跟別的教官多飛一飛，去看看別的教官的教法是怎樣，你自己學一學覺得自己用那一種方法好，…但是你要用別的方法飛之前，你要跟教官講，教官很在意這個。你要用別人的方法之前你要先跟他討論一下，他覺得OK，他可以接受。L教官很開通，他並不是說覺得自己一定是最好，但是你不要說你學了一個方法，你上了飛機沒跟他說就用這種方法飛，他會覺得很奇怪(E學員)...

- (二)能放手讓學員操作的教官增進學員的操作機會：學員E在基本組時曾換過不同的帶飛教官，他很慶幸所遇到的教官雖然教學風格不同，但是在願意放手讓學員去操作的教學手法上則如出一轍，他們都是讓學員有機會去嘗試，並從中建立起自己操作的模式，所以願意在安全限度內「放手讓學員操作」成為學員養成技能的重要手法，

我喜歡L教官在於他很敢放手讓我操作。這不並代表他就不管我，而是代表他認為我能力可以，他會放手讓我去試試看。所以我覺得我跟他飛我學到很多東西…，我後來是換到C教官，我覺得也蠻幸運的，跟他飛又是另一種不同風格，他也是很敢放手。我很慶幸我在習飛的過程之中碰到的教官都很好(E學員)

- (三)換帶飛教官可以吸收不同教官的精華：學員A因為習飛能力較強，故在基本組階段中有教官異動時，組上較放心將他交給不同的教官帶飛，因此A雖未與固定帶飛教官形成穩定的師徒關係，但是他的習飛表現仍受到肯定，我從以前到現在在基本組跟很多教官飛過，…我都會去習慣每個教官的感覺。譬如說…教官不喜歡怎樣，不要去做什麼樣的動作，這個教官不喜歡怎麼樣，我就不要去做這個動作，他教我什麼我就去吸收什麼，他教我什麼就吸收什麼(A學員)

- (四)負向口頭說服也是激勵手法：學員的習飛過程中難免遭遇暫時性的瓶頸，當自己一直無法突破，而教官又無法協助突破瓶頸時，教官的負向語言常常成為另一種激勵的利器。這種負向語言在師徒認識日深後，學員可以給予正面的解讀，化為自我激勵之用，

感覺在第一次航線考試時，教官都急了，他就告訴我說乾脆到地勤算了。就刺激我，他發現我是那種需要刺激的人，…如果是一開始剛認識這個教官的話，我會覺得這個教官怎麼那麼殘忍，講話那麼



毒，但是後來飛行久了，師生之間會有感情，我瞭解到教官這個人就是刀子嘴豆腐心，他只是在刺激我，我瞭解，但是不管怎麼樣，我還是要把它做好，他罵歸罵，後來還是要叫我把它飛好(E學員)

二、教官(師父)角色隨著訓練期程有所轉變：在軍事飛行訓練場域中，主要的飛行技術來自於教官的教導，教官角色隨著訓練期程的不同而有所轉移。一開始在師徒關係確(建)立後，訓練階段開始，兩者之間的互動主要是師父的動作示範(modeling)以及徒弟的觀察，中期則是師父的引導／協助／指正／提示以及徒弟的觀察／形成概念模式／練習／修正／反思，在後期則是師父訓練角色的淡出及學生的純熟演練。在訪談中也可歸納出，習飛學員眼中教官的角色隨著訓練期程而有所轉變，分別為「培養技能之初，首重教導徒弟工作方法及技能」、「教官角色相輔相成，飛行需要眾師成就」、「視學習者的情況進行調整」、「在訓練過程中培養學員主動的學習態度」、「擔任心理諮詢角色」、「在學員失去信心時，教官扮演信心重建的角色」。

(一)培養技能之初，首重教導徒弟工作方法及技能：

師父在職業生涯中提供給徒弟的一個重要功能是教導其相關的工作方法及技能。在習飛場域中，因為實際運作的諸多考量，常使得學員必須與其他不同的教官習飛。但是在習飛奠基階段，常與不同教官飛行對於不同的學員所產生的影響並不同質，

在基本組的話，同一個教官帶會比較好，就是一直給同一個教官。…因為在基本組你剛開始接觸這個飛行嘛，你在學飛這段階段當中，我覺得你給同一個老師帶會比較好一點，因為如果說你換來換去的話，你會比較不熟悉這種飛行上的東西啊，因為如果說你資質很好的話，這當然是一件好事啊，吸取很多教官的經驗，如果說你不是天資很好的話，我覺得這樣反而會吸收不良啦，因為你一下子不知道飛這個教官好、還是飛那個教官的方法好，所以就會變成自己也混亂了這樣子(B學員)

教官對於帶領學員有不同的堅持，部分教官會堅持由自己主導學員在初訓階段的奠基訓練，像是學員B提到教官堅持由自己帶飛，讓學員能夠在進入新機種的前期獲得一脈傳承飛行技能，

在戰鬥組時我覺得我的帶飛教官很用心，他帶飛時數已經夠了，但是他就是堅持要帶我飛就是了。他出國的那段時間，他也跟訓練官講說就是盡量不要排我飛，等他回來的時候再帶，儘量不讓我給別



的教官帶(B學員)...

H學員所分配的教官是軍職教官，由於帶飛教官在帶飛階段也在進修，所以每個月都有固定時間公假赴台北，所以他在基本組時與自己的掛名帶飛教官並沒有機會建立長期穩固的關係，經常被指派與不同的教官飛行，他對於這種換教官帶飛優缺點的認知是因人而異，但是對於能力中等的學員要累積一套適合自己操作的模式而言，這種常換教官的作法是較不利的，我自己的教官沒有帶我很多課，但是我的名字是掛在他下面，有人就把我當成是孤兒，到處丟來丟去，就是要去適應很多不同教官的習性。說這個好不好，可能也要看個人，有些人覺得好，有些人覺得不好，對我來說也能說好，也能說不好。好的部分就是能知道每個教官的個性，他們的教學方式，還有他們教學的重點在那裡，不好的方式就是你不能有一套很完整的學習方式。就好像變成說你學習的方式，你要從百家之內擷取到最適合你用的那一套，但是通常這一招都是...，但是通常你要能夠領悟的時候都算是比較晚了(H學員)

- (二)教官必須視學習者的情況進行調整：成熟的師父對其專業技能的教授方式通常有自己的一套自我標準，而且會依據學習者的情況來加以調整教學方法，D學員的帶飛教官因為體認到練習才是使技能純熟的不二法門，所以會視學員學習情況將進度加以調整，預留練習的架次，而學員亦能體會教官的用心更加努力促成自己趕上學習進度，

我們教官是這個進度你會了他才再教。他不會說預訂你就是只教這些東西，像有些教官照規定這幾課就是教這些東西，教官看我們會了就一直往下教，所以等於說我們在考前八課之前，我們就已經要學會自己進出航了。這些程序我們就都要會了(D學員)

- (三)教官角色在訓練過程中培養學員主動的學習態度：學員A在戰鬥組時的帶飛教官以嚴格出名，他形容在戰鬥組階段中，教官的地面教學方式是以「培養習飛者的主動性」為目標來引導學員的學習態度。習飛最重要的態度就在於「主動性」，在學習飛行遇到困頓時，教官面對學員的提問，並不會立即給予答案，而是導引其先自行尋找答案再給予解惑...

我就覺得教官很嚴格！我的教官在基本組不是第一就是第二嚴格！...然後他都不會跟你講答案，...他只會罵啊罵，罵完之後不會跟你講答案！只會說：「學習能力不夠，不會去找(答案)！」。然後教



官一天兩天，三天會覺得，你有沒有去找他，他都是試探法，教官其實也很精明，覺得你還是沒去找，後來你又發生錯誤的時候，他就又回到之前的話題。不用心啊！就開始罵！（A學員）

- （四）技術傳授外，教官也需擔任心理諮詢角色：在習飛過程中學員可能因為某些外在因素而使得習飛表現不進反退，在這種時刻中，教官所發揮的心理諮詢以及實際的問題解決功能，常是扶持徒弟向目標邁進的重要力量。B學員在習飛歷程中曾因女友問題而嚴重影響其習飛表現，但因教官惜才之故，故能容忍短暫性的失常表現。但顧及習飛進度，也為其設下界限要求學員「限期改正」。在這種情境中師父愛護徒弟之心常溢於言表，

基本組帶飛老師也跟我講說，給你一個禮拜亂，你這禮拜亂完就要恢復正常。其實我蠻感謝老師和教官，他會容忍我那時候的表現，因為每個教官老師都覺得我蠻有天份，可是我真的不認真，教官他們每個都這樣講（B學員）

- （五）在學員失去信心時，教官扮演信心重建的角色：F學員在基本組的習飛歷程並不順遂，難以和帶飛教官形成親密的師生關係。他在進入戰鬥組之後因故更換帶飛教官，新的帶飛教官在承接F學員時，知道他曾因挫敗而形成自暴自棄的心態。為了重建F學員的信心，教官與F學員有如下的對話，

我那個時候從L教官換給S教官，S教官叫我寫一些進戰鬥組後，給L老師帶，我第一次考試沒過、第二次考試沒過，第三次過了的心得怎樣？寫到最後，我自己在上面也說：「第一、我承認我是一個大而化之，差不多先生的人，做什麼事差不多就好了，不見棺材不掉淚」，那他說：「自己知道這種人怎樣、怎樣…」，我說：「學生知道，我說我現在就像一個沒人要的小孩」，那他說「沒人要，我是垃圾桶，我接你這個沒有人要的」，他就是要我不要放棄自己，他就問我說：「你覺得你現在是糞土還是陶土」，我跟他說：「我覺得我是一個做粗糙瓷器的陶土」，那他說：「我不帶你了」，然後他叫我再講一遍，我說：「我是一個很好的陶土，我是要做高級瓷器的陶土」。他就是你不要放棄自己，對自己要有信心（F學員）。

- 三、師徒關係對飛行技能學習的影響：對習飛的學員而言，技術的養成是一項重要的任務，但是有些與教官互動的品質也連帶影響訓練的成效。在訪談中發現因師徒關係不佳而影響習飛意願者大有人在，但是在知覺到師生互動品質不佳而謀求改進之道也常能改善互動關係，進而影響訓練成效。



- (一) 師徒互動關係影響技能學習的品質：對有些學員而言，飛行操作本身不是一件困難之事，難處是在於師徒之間的互動。例如F學員自認自己個性退縮、學習表現相對不積極，在基本組時帶飛教官採取緊迫逼人的方式來促使他的學習，並且要求按照教官的飛行手法來做。這種方式使F學員產生排斥學習的心態，在行為上也出現無言的抗議，

…其實飛行不難啦！只是有時候跟教官的互動很重要，像我基本組跟S教官飛，我不敢問，不敢表達自己的意思，很容易被打壓，要按照他的想法走，…他叫你這樣做，你就要這樣做，不能加一個字或幹嘛！我覺得這種學習不好。…就算教官生氣，我也是不做，也不是不行，就是不願意去做(F學員)

可以想見在這樣的師徒互動中，教官與學員可能都累積挫折或挫敗感。做為一位學習者，在謀思突破師生關係困境時，可能會出現一些負面的想法。

- (二) 尋求教官協助恐怕加深彼此的挫折感：當遭遇習飛困境時，學員是如何尋求教官的協助來解決其無法突破之困境？以E學員為例，他呈現出相當複雜的考量。由於E學員自認是個用功的學生，能夠循管道加以解決的問題早就想盡辦法來解決，但是考量到詢問教官以及請求協助，則深怕會加深自己與教官的挫折，

有問題時跟教官也是會講，只是不會講那麼深，因為其實他能教你的都教給你了，你自己也能感受到他已經盡全力教你了。跟(他)教官講只是讓自己更難過而已，更會無力感而已，…因為他每天教我的就是這個樣子，而我盡力去學了而還是做不好，結果還是這個樣子，所以當我問他的時候，他一定還是跟我講這些，所以當我問他我還有什麼地方可以改進，我就是很怕問到他說，而他也沒有辦法跟我講，他可能會講我已經把我全部的方法都跟你講了，而你還是做不好，我就是很怕有這種情況發生

四、學員改變師徒關係的行動：當知覺到師徒關係不平順時，學員需擔負主動改變的責任，以達到關係整飾的結果。

- (一) 以實際表現達到與教官關係修飾功能：學員B在抽籤時與公認「很兇」的教官配對，但因B學員具有不錯的習飛天份，教官其習飛表現甚感滿意。他形容師徒之間的關係是漸入佳境，一開始時教官嚴格對待，隨著兩人互動的頻繁，以及飛行表現的修正作用，在結訓時師生感情變得相當融洽，因為O教官大家覺得他很兇啊，大家都知道他是公認屬一屬二兇的，



大家抽到他都覺得自己是倒楣八輩子，可是我覺得老師很好啊！可能現在是因為我結訓，所以就能跟老師感情比較好一點…，不然剛開始進去我也是被他電的很慘，只差沒被他打而已(B學員)

- (二)提升自己的努力程度：學員C知覺到基本組階段的教官都具備成就學員的用心，所以能否完訓在於學員對學習飛行所願意付出努力的程度。當學員愈願意努力、愈能夠給自己壓力時，就不需要教官施予外在壓力來促成學員的學習，兩者之間的關係也愈不可能存在著緊張的張力，

我看目前基本組階段的教官，他們都是只要你肯用功，願意付出一點時間在你們的飛行上，那他們就覺得教導你、會很有心、很有感覺，會教你很多東西，在教導你反而不會給你那麼多壓力，因為你自己就會給自己壓力了(C學員)

- (三)習飛階段後期，自我要求亦需提升：

不同訓練階段伴隨著自我及教官期許的改變。在基本組時的自我要求的水準無法滿足在高階訓練階段的教官要求，

到戰鬥組之後就變的不一樣，因為遇到的人不一樣，那給的壓力也不一樣。我在基本組的時候我可以做的到，但是在戰鬥組的時候我覺得那種作法沒有辦法移植到戰鬥組這邊來，因為你換了一個教官、一個教學環境之後，教官的要求也不一樣，我在戰鬥組這段日子感覺比基本組辛苦太多了…我是覺得到戰鬥組來，可能因為教官的要求，那他也是希望你能自我要求，…戰鬥組教官他要求的很深(C學員)

進入戰鬥組之後，戰鬥組教官採取「自主管理」而非緊迫盯人的教學方法，才使原先在基本組時感覺必須凡事按教官方式來做的F學員，開始領略到飛行是掌握在自己手中而非聽令行事的被動學習，

而在戰鬥組就不一樣，教官會讓你有自己的想法去飛，不好、他才會跟你講，…飛行本來就要有自己的思想，要有主動性、自己要會思考。到戰鬥組就會想說自己要怎麼做、怎麼做(F學員)

- (四)師徒互動中要能視情境主動調整自己的情緒：學員隨著與教官的互動日深，學員也學習到依據教官的個性來調整自己與教官互動時的心情，這是奠基於一種相互認識的信任上，

那時候基本組起落階段被他(教官)罵個半死我都完全不會緊張，因為我知道一落地他就都會很好了。…他就是一個好教官、而且你又



很瞭解他的為人，你瞭解他，你知道他這個人罵你時、你就不會那麼緊張，還是會怕啦！就是他說什麼時，你會「是、是、教官」，但是我的心情不會緊張！就比較不會緊張(D學員)

(五) 師徒之間有階級，學員必須主動打破心理障礙：

學員瞭解與教官的相處之道，並不代表學員在面對教官時的心理障礙就能夠完全突破，因為師與徒之間所存在的人際分界並不容易跨越，簡而言之，兩者之間存在有權力的不對等以及階級性，

教官就是喜歡你多去找他，多跟他聊…。他也是希望人家跟他互動，只是我沒有辦法去跨越這個障礙(D學員)

實徵研究支持在師徒制關係發展的中期之後，師徒雙方會經歷「重新定義師徒關係」期。在軍事飛行訓練中，由於師徒雙方相處愈久，對彼此的認知也日益深刻，所以形成一種關係的親密流動，「自己人」這可能意謂著教官看待習飛者的觀點有所改變，但是同時師父主動的改變也是一個重要關鍵，在這個時期師徒關係穩固，但若是其他教官互動時因彼此的不熟悉，在相處上也形成一種另類的壓力，

L教官就說我要掛飛鷹他才會給我好臉色，…後面我反而很喜歡跟他飛，因為是他教出來的，所以感覺上就像自己人。自己的糗事、自己的缺點他都比较知道，可是你跟別的教官飛你就會有壓力，因為你不想被這個教官電(D學員)

(六) 學員對師生關係的僵局破解可以扮演主動角色：在進入戰鬥組之後，由於自己的表現不佳、教官個性嚴肅、加上與教官缺少互動的媒介，所以H學員曾經歷過一段關係的黑暗期。後來還是H學員主動打破僵局，尋求私下的互動機會，戰鬥組剛開始的時候我覺得我跟教官沒有什麼話可以聊、我那時候飛得很爛、教官變得很兇、那時候我們之間互動不是很好、就是沒什麼互動啦！在組上我也不敢去找教官、因為教官太嚴肅了。…教官有興趣的東西我沒有興趣，而且教官又很忙…但是當我飛到我很不好、我又跟教官處不好的時候，我會反覆的思考『我要不要打電話給教官』、就是不在組上，是私底下打電話給教官，打電話跟教官講說我的心情以及我跟教官之間的感覺這樣子，…我有去思考過這件事情，後來我有做這件事(H學員)。

伍、結語



飛行是一項複雜的動作技能，師父的帶領是使學員踏入及精熟此一領域的必要過程。在軍事飛行訓練中，學員除了技能的養成之外，對於軍事領域整體情境的融入、以作戰心態面對飛行訓練上種種的改變，也是整個訓練過程中所要學習的重要功課。雖然在訓練的安排上已經儘量不要有突發的狀況以干擾學員的學習進度，但是畢竟這是架構於整體軍事體制運作之下的一環，所以師徒關係亦有著微妙的牽動。師徒關係是一種含括職業技能訓練的人際互動關係，這之中如果徒弟的特質愈趨穩定，也愈能正向看待師父的價值與功能。分析在軍事飛行訓練中的師徒關係有著幾種特性，而這也代表著習飛學員在與教官互動過程中的調整歷程：

- 一、師徒關係隨著時間的推移而有所轉變：基於公平原則，習飛學員與教官的配對是透過分組抽籤而決定，這使得師徒關係肇始於一種避開個人喜好的客觀立場而展開的雙方互動。由於軍事習飛場所的特殊性，師徒關係建立初期，習飛學員所面對的是集傳統父式權威、飛行專家、教學者、考核者於一身的帶飛教官，所以學員多是以戒慎恐懼的心情來面對他們的帶飛教官。但是隨著師徒互動日增，兩人的認識日深，師徒關係則逐漸從單純的技能傳授者，轉變為解惑以及激勵的教練，甚至在日後成為工作上的夥伴。
- 二、師徒關係持續期間之長短、變動與中斷並非源自於師徒雙方意願及協商：若沒有外在的因素干擾，飛訓中的師徒關係會維持結訓為止。但在基本組階段中由於考試的淘汰機制、教官本身因素、個體有實作經驗後的適飛性自我評估、學員學習成效的考量等因素，都可能使師徒關係生變，但是這種變化非源自於師徒雙方的意願，但卻是雙方需要共同承擔的結果。
- 三、師徒雙方的適配性決定了師徒關係的品質以及訓練成效：從訪談內容得知，除了教官個人所擁有的飛行技術及經驗影響學員習飛成效之外，師徒之間的適配性則決定雙方關係的品質，也進一步影響到訓練的成效。像學員F不能接受基本組教官的教學方式，只想以逃避的方式避開雙方互動的心態，只會加深習飛之路的辛苦程度。但是像H學員則體認到必須擔任化解師徒關係緊張的調解人，則能使教官更瞭解學員的困擾，針對其有困擾的層面加以協助，更進一步改善了雙方互動品質。
- 四、學員的主動性是增進師徒關係的重要因素：俗諺說：「師父領進門，修行在個人」，指的是唯有自己的工夫下得深，才能完全掌握一項技能的精髓，而師父這位領航員則在過程中扮演指導、解惑的角色。而孔子提及其教學方法是「不憤不啟、不悱不發」，也在說明若是一個學生不傾全力去嘗試了解事理以達窒礙難懂的話，孔子也不會去啟示他或開導他。這正說明了唯有學員在學習過程



中表現其主動性，不論是學習的主動或是與教官維持良好的互動關係，才能得到教官最好的教導。

參考資料

- 一、葉乃靜(2001)。論知識管理中的默會知識。資訊傳播與圖書館學，7(3)，83-92。
- 二、Anderson, J. R. (1982). The architecture of cognition. MA: Harvard University Press.
- 三、Bonnie, D. (1998). Some explicit thoughts on tacit learning. Training & Development, 52, 1.
- 四、Chao, G. T. (1997). Mentoring phases and outcome. Journal of vocational behavior, 51, 15-28.
- 五、Ragins, B. R., & Cotton, J. L. (1993). Gender and willingness to mentor in organizations. Journal of Management, 19, 97-111.
- 六、Ragins, R. R., & Scandura, T. A. (1994). Gender differences in expected outcomes of mentoring relationships. Academy of Management journal, 37(4), 957-971
- 七、Zey, M. G.. (1993). The mentor connection. Homewood, IL:Irwin.

作者簡介

副教授 趙淑美

學歷：高雄師範大學成人教育博士，經歷：空軍官校飛行安全教育訓練中心副教授，空軍官校心理諮商科講師、中原大學助教，現職：空軍軍官學校飛行安全教育訓練中心副教授。

國防部反貪專線暨檢舉信箱

國防部反貪專線：

* 電話：(02) 22306270

戈正平信箱：

* 地址：台北郵政90012附6號

* 電話：(02) 23117085

採購稽核小組：

* 地址：台北市汀洲路3段8號

* 電話：(02) 23676534

端木青信箱：

* 地址：台北郵政90012附5號

* 電話：(02) 231197060012附5號