



領 導 統 御

初探空軍官校學長學弟制 對領導統御學習之影響

空軍上尉 王拓程

提

要

本研究之目的在探討空軍官校學長學弟制對領導統御學習之影響，研究的對象為空軍軍官學校一至四年級學生，運用焦點團體法，隨機抽樣空軍軍官學校一至四年級各8至10名學生組成焦點團體，針對學長學弟制的觀點與實際感受進行深度討論，研究結果得知學長學弟制對領導統御學習存在正面影響，以及正面的領導統御方式會為學長學弟制帶來正面影響。

壹、前言

空軍官校是我國唯一能夠合法訓練飛行員的國立大學，飛行員的工作非常沉重，不僅要操作造價數億甚至數十億元的飛行器外，還要學習各項戰鬥技巧，並長期在高強度的壓力下工作，可以說在身體及心理上都需要具備強大的素質，所以飛行員的養成教育及先期訓練就顯得格外重要。

空軍官校依據國防部頒布政策，以優良之師資結構、課程設計、教學方法與輔助教材，實施4年8學期完整大學教育，畢業後再實施分科教育（專長訓練），以充實基礎學科教育及增進飛訓效能，學習期間貫徹執行勤教、嚴管、嚴考核、嚴淘汰等制度。除了學科教育外，平日的生活管理也是非常重要的一環，藉由學長學弟制及高年級擔任實習幹部，來教導、領導學弟妹的方式，達到教學相長的目標。從一年級學習服從，二年級學習自律、三年級學習領導，四年級學習督導，循序漸進地培養學生具備成為一位領導軍官的特質與能力。



然而，隨著時代的演進，早期學長學弟制的訓練方式與現代已大不相同，近幾年學長學弟制的傳統屢屢遭受到挑戰，甚至有應廢除學長學弟制的聲音出現，故本研究透過焦點團體法，從空軍官校目前一至四年級隨機挑選8至12名學生組成焦點團體，深入了解目前學生對於學長學弟制的觀點與實際感受，期望能找到學長學弟制幫助軍校生學習領導統御的正面影響，及其存在的價值，並為後續的生活管理、訓練，提供參考與建議。

貳、文獻探討

一、學長學弟制

學長這項名詞查閱文獻記載可知，最早出現在中國古代，大約於宋高宗紹興二十四至二十七年間，吳曾(1156)所著之《能改齋漫錄》卷十三記事寫：「乃命張耒為學長，張景宗觀察為副學長。」而近代史料中較具有意義的「學長」這個名詞，主要可推自於清朝末年時期的思想家康有為先生所實行的學長制，清光緒17年(西元1891年)，康有為在廣州創辦萬木草堂，吸收學習了當時新式學校的學生管理方法，以發揮學生的主觀能動性，讓學生自己管理自己為目的，在萬木草堂實行學長制，起用優秀學生做學長，進行為後輩答問析疑，學長負責指導學生，並分工管理各項工作(萬旻軒，2011)。

依據伍振鷺(1998)所著之英國的公學一書記載，學長制是英國公學的教育特色之一，而溫徹斯特公學(Winchester Public School)可能是最早實施學長制的學校。16世紀以來，如伊頓(Eton)、聖保羅(St. Paul)、嘉德宅(Charterhouse)、魯格比(Rugby)、西敏寺(Westminster)等多數公學皆曾實施學長制。隨後在歐美的大學進一步流行起了學長輔導制，例如美國的哈佛大學的學長輔導制度的理念，就是對新生面對的大學的挑戰給予幫助與指導，讓他們適應大學的生活，同時學長提升領導能力的機會(張苗、郭玲玲、陳景鑫，2014)。

在國家教育研究院的學術名詞網站中，由曾火成(2000)對學長制進行的解釋為：「學長制係指學校中由高年級學生擔任學長，負責督導或輔導低年級學生的一種制度。學長制的建立，旨在發揚倫理精神，培養學生團結合作、互助互愛、砥礪品學的行為，以增進教育成效。」而從現在許多學校單位設置學長制的規章中可以發現，其目的為：「發揚倫理精神，促進學生自強團結，互助互愛，以砥礪品學。」(國立臺灣師範大學，2014)

戴澤軒(2015)發現當初設置學長學弟制的本意，是希望讓此制度為正向的互動發展，但後續的發展就如曾火成(2000)所言：「最初的構想，在於協助學



表1、領導的定義

許士軍	1994	領導最普遍的定義是：「在特定情況下，為影響一個人或一群人之行為，使其趨向於達到某種特定目標的人際互動方式。」
Husemann& Goodman	1999	領導是領導者個人的能力去影響激勵並結合他人的意願朝向具有效能且成功的組織去努力。
謝文全	2004	領導是在團體情境裡，藉著影響力，來引導成員努力的方向，使其同心協力齊赴共同目標的歷程。
Bruce& Kathleen	2005	領導者要認知組織成員的個性是多元性的，要透過革新靈活及不破壞的方式來完成組織共有的價值。領導者可以經由組織內部人員的教育、訓練及必要性的內部資源與支援，藉由領導者的影響力來協助組織成員共同完成組織目標，並且讓組織成員與組織共同成長。

資料來源：黃安綺(2011)《華人領導風格對組織變革過程之影響—以台灣菸酒股份有限公司為例》

校擔任一般的管理工作，如登記學生缺席或違規行為等；後來學長的職權越來越大，竟有體罰學生或令低年級學生服各種勞役的情形發生，有違創立學長制之本意。」

二、領導統御

簡楚瑛、李孜明(2000)將「領導」定義為：「領導者運用其影響力、洞察力，透過與組織成員的互動，為組織規劃未來願景，並帶領組織成員達成願景的歷程」。蔡培村、武文瑛(2004)指出，領導包含「領導者」(Leader)與「領導行為」(Leader-ship)的雙重概念。領導者是真正決定該如何做，又能具體實踐的人。領導者的行為呈現，必須兼顧一定的條件與能力，其地位須經合法程序來賦予，並善用權力來發揮領導效能；蔡培村、武文瑛(2004)以「全面整合性的觀點」，對「領導」作以下界定：「領導是由人格特質與社會人際交互影響為出發點，並以賦予權力為手段，激勵與驅策為策略，導引眾人完成組織目標之行為。」

關於領導的定義，國內、外學者由於研究的構想與角度的不同，各有不同的主張，本研究整理具代表性的內容如表1所示：

三、學長學弟制對領導統御的影響

邱韋樺(2015)發現運動團隊中的學長學姐制下的權力的展現，是呈現多元，非單一的動態情形。運動項目的本質、團隊中的領導者、領導風格、成績與能力，也可能影響著學長與學弟、學姊與學妹間的權力關係。

戴澤軒(2015)認為「學長制」的本意其實是朝正向引導，惋惜的是學長們疏忽角色設計的初衷，以致給學弟帶來壓迫的痛苦回憶，於是提出學長的正向領導特質包括：一、塑造正向的學習氣氛；二、展現正向的互動關係；三、



善用正向溝通；四、建立正向的學習關係。希望讓每一位在成為有權力的學長後，要彰顯此正向特質，切莫落入壓迫者與被壓迫者的角色循環之中。

經文獻回顧發現，以往學長學弟制對於領導統御的影響多為體育相關領域之研究，雖並非軍事領域之研究，然而其教育內涵相似，可為之借鏡學習。探討體育領域的學長學弟制乃是因為教練人數不足，無法顧及所有學生，於是藉由學長(資深)帶領學弟(資淺)學習，一方面能夠加快資淺學生的學習效率，另一方面則由於學長學習成為「半師」的角色，能夠達到教學相長的效果。軍事院校教育同樣存在隊職官人數不足的問題，所以透過學長學弟制的管理方式，可減輕管理壓力，又可讓學長先行體會領導者所應具備的能力與特質。綜上所述，本研究認為學長學弟制對於領導統御確實存在影響，並進一步探討是否為正向影響，以及影響因素為何。

參、研究方法

一、焦點團體法

焦點團體訪談法，又稱焦點團體研究法、焦點團體法，是由一種約由8人到12人所組成的特殊形態的團體，由研究者組織某些特定特質的人們，在非壓力的環境中就特定主題以合作探索的方式進行集體性討論(陳向明，2002)。其目的是要聽取意見與收集訊息。焦點團體不僅有助瞭解人們對於一特定的議題、產品或服務項目的感受與意見，更可協助參與者探索與釐清觀點，引領研究朝向新穎且驚奇的方向(丁瑜瑄，2008)。

焦點團體法的精神在於：1、參與者具有相同的特質以便分享經驗及意見；2、主持人的主要任務，是提出設定好的討論主題給參與者討論；3、該團體討論的形式幫助研究者觀察意見形成過程並擷取團體互動的結果；4、產生的資料是質化資料，必須經過謹慎且系統化的分析，使團體討論的資料能呈現出意見、態度、產品與服務的形塑過程並探究其內的解釋因素(丁瑜瑄，2008)。

在「質」的研究中，訪談可分成個別訪談與集體訪談的兩種形式，其中焦點團體訪談法，屬於集體訪談法最常使用的形式之一。焦點團體訪談法起源於社會學的群體訪談和歷史學的口述史研究，其中口述史則是透過參與者對於事件的描述與解釋，來紀錄相關歷史。陳向明(2002)研究者以觀察者和參與者的身分，紀錄不同參與者之間的言談互動，透過團體成員間的對話過程，從中發現人們分享經驗與觀點的互動方式，藉以了解人們對於如何分享創意，與如何學習接受或評論他人想法與感受的社會化過程(Parahoo，2007)，這樣的訪



談方式的發展，便是焦點團體訪談法的雛型。早期許多文獻對於焦點團體一詞的使用並不嚴謹，甚至衍生出許多相似的名詞，像許多人將團體訪談(Group Interview)跟焦點團體訪談法視為同義的(Mendes de Almeida, 1980)。

有學者認為焦點團體有別於團體訪談的是，前者更著重團體互動刺激想法，以及受訪者針對各項研究議題的自我經驗與態度之表述。Mendes de Almeida (1980)指出，這些相似的名詞其實都是「家族性」的研究技巧，用以收集團體性質的資料。由於不同文獻的詮釋方式，使得讀者對於焦點團體一詞

產生混淆的經驗(Reed, 1997)

。然而，採用焦點團體一詞仍是多數文獻的觀點，做為團體性質的訪談方式之專有名詞代表(丁瑜瑄, 2008)。

二、研究對象

本研究探討學長學弟制對軍

校生學習領導統御之影響，為了發現學長學弟制的施行情況及問題，採用焦點團體法蒐集所需資訊，讓目前正實際經歷學長學弟制的學生表達觀點與分享感受，研究訪談對象為105學年度空軍軍官學校一至四年級在學學生，採隨機抽樣方式，一年級11人、二年級10人、三年級11人、四年級9人，組成四組焦點團體，分別於學生寢室大樓中山室訪談一小時，人員資料及訪談時間表如下表2、3所示：

表2、焦點團體成員資料表

年級	姓名	性別	年齡	入學管道	年級	姓名	性別	年齡	入學管道
一	羅○丞	男	23	預校	三	王○仁	男	21	預校
	黃○僑	男	21	聯招		蔡○則	男	20	聯招
	李○昌	男	19	預校		莊○緯	男	21	預校
	張○森	男	19	預校		郭○逸	男	21	預校
	楊○捷	男	19	聯招		許○誠	男	21	預校
	詹○宇	男	20	聯招		孔○恩	男	21	聯招
	賴○任	男	19	聯招		曾○評	男	21	聯招
	李○騏	女	19	聯招		賴○勳	男	21	聯招
	陳○鴻	男	19	聯招		于○	男	21	預校
	鄭○昌	男	19	預校		李○珊	女	21	聯招
二	王○賢	男	19	預校	四	吳○庭	女	22	聯招
	黃○嘉	男	24	預校		劉○宏	男	23	預校
	陳○澍	男	20	聯招		李○霖	男	22	預校
	王○閔	男	21	聯招		馮○佑	男	22	聯招
	謝○安	男	20	聯招		黃○彰	男	23	聯招
	蔡○坪	女	20	聯招		陳○文	男	22	預校
	石○旭	男	21	聯招		王○樟	男	23	預校
	古○榮	男	20	預校		陳○安	男	22	聯招
	王○榕	男	20	預校		聶○恩	男	24	聯招
	劉○	男	21	聯招		鄭○穎	男	22	聯招
	林○地	男	20	聯招					

資料來源：本研究整理。

表3、訪談時間表

年級	地點	時間
一	志開樓2F中山室	106年2月24日1400時至1500時
二	粹剛樓2F中山室	106年3月2日1900時至2000時
三	崇誨樓3F中山室	106年3月3日1400時至1500時
四	粹剛樓2F中山室	106年3月2日2000時至2100時

資料來源：本研究整理。



三、研究問項

表4、本研究問項表

題項	問題內容
一	請問你們來唸軍校的原因為何？
二	在你們來唸軍校以前有聽過學長學弟制嗎？
三	如果有，你們聽說的學長學弟制是如何？和實際經歷的有落差嗎？
四	你們知不知道軍校學長學弟制的由來？
五	請問你們對軍校學長學弟制的實際感受？
六	有幫助你們學習到領導統御的能力嗎？
七	你們認為軍校學長學弟制的優點有哪些？
八	有沒有曾經經歷過哪些事情讓你們感受特別深？
九	你們認為軍校學長學弟制的缺點有哪些？
十	有沒有曾經經歷過哪些事情讓你們感受特別深？
十一	你們認為軍校學長學弟制有哪些需要改善的地方？要如何改善？
十二	你們認為軍校學長學弟制是否有存在的必要？為什麼？

肆、研究結果

一、一年級焦點團體 資料來源：本研究整理。

訪談結果

表5、一年級焦點團體訪談結果資料表

題項	回答內容
一	<u>為了飛行、工作保障、幫助家裡的經濟</u> 、家人的期許。 <u>全部都有聽說過學長學弟制。</u>
二	<u>學長說的都是對的、聽說合桌吃飯會被電得很慘</u> 、學長會對自己認同的學弟比較好、滿嚴格的(模糊的概念)、 <u>Youtube上學長電學弟的影片</u> 。 <u>多數覺得更苦</u> ，只有一位因為聽說得很恐怖，所以反而覺得沒有那麼嚴格
三	<u>為了培養服從、抗壓性</u> ， <u>透過學長來照顧學弟</u> 。
四	學到很多東西(例如合桌禮儀、報備詞等等)、認識更多學長、體能變得更好、常常做沒有意義或是奇怪的事、摳時間、心靈上的折磨、體能上的壓力、但是會讓人成長。 <u>都認為有學習到領導統御的能力</u> ；學到怎麼教育學弟、做事有效率、說話的藝術、思考學長做法的對錯，對的學習、錯的引以為戒。
五	能很快認識學長、 <u>做錯事改得比較快</u> 、 <u>增進感情</u> 、出外省荷包、照顧學弟、 <u>教做事的態度與方法</u> 。 <u>放假時遇到學長一起搭計程車，車資全是學長付、買飲料時碰到學長，有時學長會請客</u> 、曾經因為做錯事被下做不完的處分，結果學長帶著我一起做完、我晚上睡覺有時會夢遊，學長怕我出事，要求衛兵每五分鐘到寢室檢查我是否安全、我曾經因為做錯事被處分，結果學長幫我求情，減輕處分。
六	有些學長會濫用權力，或是對學弟做出無理的要求、 <u>有些學長情緒管理不好，會遷怒學弟、有些同學生活很緊張，什麼都不敢做，遇到問題也不敢跟學長講，反而會打電話申訴、學長沒有能力卻愛電學弟</u> 。 學長說話不算話，原本答應要給的獎勵卻沒有下落，反映也無濟於事。 不當管教的行為。
七	應盡量避免不當管教的事情發生。 補充：每位學長都不一樣，每位學弟也都不一樣，學長學弟制沒辦法用明確的規定一概而論，



應該要因材施教。

全都認同一定要存在。

- 八 因為這樣才是軍校，也能培養服從的特質，學長能照顧學弟，學長希望學弟變好變強。
補充：但是學長不該濫用權力，要求學弟做些不合理的事情。

資料來源：本研究整理。

二、二年級焦點團體訪談結果

表6、二年級焦點團體訪談結果資料表

題項	回答內容
一	<u>想飛、家境不好、希望有穩定的工作</u> 、學測分數太低、為了從軍報國、為了退休金。 <u>全部都有聽說過學長學弟制。</u>
二	<u>軍教電影中的樣子(例如：報告班長)</u> 、很苦、 <u>學長不會講道理</u> 、學長會拗學弟。 <u>都覺得有落差</u> ；越來越多學長沒那麼傳統、很多學長其實人不錯。
三	<u>為了訓練服從、承受壓力</u> 、學習吃苦當吃補、從零開始學習。
四	一開始很累，但習慣了就好、先苦後甘、覺得學長權力無限大、看到學長就會緊張、學長照顧學弟。 <u>都認為有學習到領導統御的能力。</u>
五	不會搞小動作，有不爽就直接糾正、 <u>能夠在錯誤中成長</u> 、 <u>加速學習的腳步</u> 、 <u>知道自己能成為哪一種學長</u> 、看到人不害羞(因為都要主動跟學長問好)、 <u>督促自己學習</u> ，因為會的要比學弟多、學到很多好的觀念。 <u>放假時遇到學長一起搭計程車，車資全是學長付。</u>
六	<u>絕對的服從造成有意見不敢表達</u> 、讓人變笨、 <u>學長拗學弟</u> 、連坐法、 <u>每個學長教的都不太一樣</u> ，有些學長教的 <u>不一定是對的</u> 。 <u>明明就沒有被犯錯，卻被糾正，還沒辦法辯駁，最後只能委屈求全。</u>
七	要給學弟解釋的空間，不然都會去申訴、要與時俱進(例如：以前常要求蹲下是為了駕駛飛機要蹬舵，所以要鍛鍊腿力，但現在飛機幾乎沒有方向舵，那蹲下的訓練就該被取消) <u>除了一位，其餘全都認同一定要存在。</u>
八	有的理由： <u>還是需要訓練服從</u> 、不能以下犯上、學弟有困難學長都會幫忙。 沒有的理由： <u>只要懂得尊重學長就好。</u>

資料來源：本研究整理。

三、三年級焦點團體訪談結果

表7、三年級焦點團體訪談結果資料表

題項	回答內容
一	<u>缺錢、減輕家裡負擔</u> 、學校教官推薦、 <u>想飛</u> 、不用繳錢。 <u>除了一位，其餘都有聽說過學長學弟制。</u>
二	神仙老虎狗、學長不用掃地、學長就是爽、 <u>有合桌禮儀</u> 、聽說學長會打學弟、近來前沒聽說負面的消息。 <u>都覺得有落差。</u>
三	<u>服從</u> 、方便管理、軍官養成教育、 <u>訓練軍令如山</u> ，為了銜接未來下部隊。
四	哥哥帶弟弟、讓你體會領導的感覺、感情比較好、公私分明、 <u>從學長身上學到很多東西</u> 、有苦有樂。 <u>都認為有學習到領導統御的能力。</u>



- 五 增加學習力、做事會有效率、培養規劃能力、增加抗壓性、學習理解部屬的感受、有榜樣能夠效法學習、練習成為別人的榜樣。
- 六 原本背不起來的英文課文，在學長要求下很快就背起來了、生日時學長會為你慶生、跟學長逛夜市時學長會請客、學長會教學弟功課、學長用完的書會直接給學弟。
- 七 有時學長情緒管理不好，會遷怒學弟、有時學長開的玩笑尺度太大、不管合理還是不合理的要求都是學長說的算、做事會綁手綁腳。
- 八 被誤會卻不敢反映、學長做不好卻還糾正學弟。
- 九 學長學弟制應該要更明顯、學長應該要了解學弟的問題再糾正，避免誤會、學長學弟要有良好的溝通管道、要讓學弟敢於發表意見。
- 十 全都認同學長學弟制一定要存在。
- 十一 因為是軍官養成教育重要的一環、是軍隊的根本、促進感情交流、經驗傳承、為下部隊做準備。

資料來源：本研究整理。

四、四年級焦點團體訪談結果

表8、四年級焦點團體訪談結果資料表

題項	回答內容
一	對軍人的憧憬、家庭背景(父親是軍人)、 <u>穩定的工作</u> 、成績不好、想靠自己賺錢、當一個有用的人、 <u>想飛</u> 。
二	<u>全部都有聽說過學長學弟制</u> 。 只是一個模糊的概念、資深帶領資淺、 <u>軍教電影(例如：報告班長)</u> 。 <u>都覺得有落差</u> ；從模糊變得具體、發現學長對生活的影響原來那麼深、學長在外頭原來如此照顧學弟。
三	<u>因為打仗也是資深帶領資淺</u> 、 <u>為了學習服從</u> 、 <u>磨練抗壓性</u> 、 <u>營造兄弟情誼</u> 。
四	是一件很優良的事、原則跟出發點都是好的，但因為人性的缺點而會有不一樣的影響、心態不同感受就不同(心態好的被學長電就會覺得有所成長，心態不好的被學長電就只會抱怨)。 <u>都認為有學習到領導統御的能力</u> ；因為會有很多好與不好的示範、不同的學長會有不同的領導風格。
五	<u>能夠很快地進入領導的領域去學習(透過被領導來學習領導、二年級之後可實際領導學弟)</u> 、 <u>有一個模範可以學習</u> 、 <u>學長學弟之間比較多互動</u> 、 <u>能夠培養感情</u> 、 <u>學長需要以身作則</u> 、 <u>能夠學習服從</u> 。 大隊美工的學長，會將自己的技術毫無保留的交給學弟。
六	<u>學長拗學弟</u> 、 <u>當學長的因為個性或是態度有問題時教育學弟</u> ，會有不好的影響、學長有可能會交錯的給學弟、被電得當下可能無法理解學長的用意。
七	不當管教、學長覺得我當初就是這麼苦、那你現在也應該要這麼苦，卻不去想合不合理應不應該、實施連坐法時，常常犯錯的人站著，其他同學卻得蹲著，造成同學對立、連坐法或是不當管教應該是一種管理的手段，而不該是常態。
	不正確觀念要矯正、在新生剛入學時就要教育好，平時隊職官也要不斷宣導正確的觀念、制度要更完善，要說清楚那些事能做那些事不能做、其實最重要是人的問題。
	應該要在入學時透過性向測驗或是心理測驗嚴格篩選、提高入學門檻，因為會念書的小孩比較懂得思考，否則成績不好的人都來唸軍校，造成素質低下。



全都認同學長學弟制一定要存在。

八

因為學長學弟制的優點都很好，而缺點是因為人造成的、其實不管優缺點都能夠讓人成長、只要問經歷過學長學弟制的人都會說是好的、能夠培養危機意識並且保持警覺，以適應未來打仗時高壓力的環境。

資料來源：本研究整理。

五、資料分析

各焦點團體成員回答的內容，本研究分別依題項來進行整理：

- (一) 唸軍校的原因方面，共同且多數的原因為：想要飛行、穩定的工作、減輕家中經濟負擔。
- (二) 唸軍校以前聽說的學長學弟制，與實際經歷是否落差：所有焦點團體成員進軍校前都聽過學長學弟制，但其來源大多是從軍教影片或是親友口中得知，都是屬於比較模糊的概念，直到進入軍校實際感受後，才深刻體會學長學弟制的訓練方式，並且都認為與原本聽說的有極大的落差。
- (三) 學長學弟制的由來：多數焦點團體成員認為學長學弟制的由來是為了訓練服從性、抗壓性。
- (四) 學長學弟制的實際感受與領導統御學習上的幫助：一年級覺得在心靈上及體能上的壓力很大，但是能學到很多東西、認識很多學長，二年級則持同樣看法，但覺得習慣了就好，三年級認為能體會到領導的感覺，並且覺得學長學弟的感情較好，四年級則認為制度雖好，但人心多變，好的制度如果沒有好的人來正確使用，就會產生不好的影響；各焦點團體都認為有因此而學習到領導統御的能力。
- (五) 學長學弟制的優點：多數焦點團體成員認為可在錯誤中成長學習，加速學習的效率，培養組織規劃的能力，最重要的是學長照顧學弟，以及有榜樣能夠效法學習。
- (六) 學長學弟制的缺點：一、三年級的焦點團體成員認為有些學長會濫用權力，對學弟作出一些無理的要求，有些學長自己沒做好，卻愛糾正學弟，讓人不易服氣；二、三年級的焦點團體成員認為有時學弟沒犯錯，卻無緣無故被罵，但不敢反映；二、四年級的焦點團體成員認為會有學長拗學弟的情況發生，而且每個學長教的都不太一樣，沒有統一的一套標準；幾乎所有焦點團體均認為，有時學長情緒管理不好，會有遷怒學弟的情況產生。
- (七) 學長學弟制需要改善的地方：一年級的焦點團體成員認為應該將暗操(不合理訓練)的狀況改善；二、三年級的焦點團體成員認為學長應該要了解學弟犯錯的原因或問題再糾正，以避免誤會的情況發生；四年級的焦點團體成員



則認為，在新生尚未入學時，就應該做好心理或是性向測驗，建立篩選機制，提高入學門檻，並且於入學後由隊職官教育正確觀念。

- (八) 所有焦點團體均認為學長學弟制應該要存在，因為這是軍官養成教育中重要的一環，能夠訓練服從的特質，培養危機意識，學長也能夠照顧學弟、教導學弟。

伍、結論與建議

一、結論

本研究將各問項訪談資料整理為：就讀原因、學長學弟制的優缺點、學長學弟制的改善以及學長學弟制對於領導統御學習影響等四大面項進行探討。

(一) 就讀原因部分：

從本研究中我們可以發現，目前學生選擇就讀空軍官校的目的著重在飛行、想擁有穩定工作與期望減輕家中經濟負擔這三點為主，這三種就讀原因可以說都是屬於學生自身的主觀考量，甚少有被強迫的因素，可能的原因為本研究調查的時間已經進入105學年度下半學期，大部分因為父母強迫入學的一年級學生已經完成退學手續離開，所以留下來的學生大多是因為自己主動的就讀意願而入學的。

(二) 學長學弟制的優缺點部分

優點部分可以看出，一、二、三年級都認為犯錯能夠迅速改正，以及能夠加速學習的效率，探討原因可能為，因為學長學弟制的存在，學長有權力對犯錯的學弟及時糾正，等同多了許多人在監督你的行為舉止，為了不被糾正、處分，所以能迅速的學習、成長。三、四年級則認為能練習以身作則、成為別人的榜樣，這道理與上述情況略同，因為身為學長，同時也有許多學弟在看著你的一言一行，所以會特別注意自己的言行，以免自己因為做不好，而被學弟看輕。最後，四個年級都認同的最重要優點則是學長照顧學弟的行為，以及有榜樣能夠效法學習，從這裡就可看出學長學弟制並非只有學長要求學弟，同時學長還會照顧學弟，雖然一到四年級領的薪水都是相同的，但是學長出門在外卻會請客或是付車資，這些都代表著照顧學弟的一份心意。而有榜樣能夠效法學習可以說是學長學弟制的核心價值，透過學長領導學弟，學弟同時也學習如何被領導，當有一天成為領導者時才知道如何領導別人。

缺點部分，一、三年級認為有些學長會對學弟做出無理要求，或



是自己沒做好卻糾正學弟，二、四年級認為每個學長教的都不太一樣，沒有統一的一套標準，針對上述問題本研究認為，每個人都有自己的主觀標準與看法，有些人認為是合理的訓練有些人則認為不是，除非建立一套完整的評判標準，才能解決這個問題。至於學長拗學弟、學長誤會學弟，或是學長情緒管理不好遷怒學弟的情況，同樣是因為每個人的品德、情緒管理不同，不過這樣的情況並非在學長學弟制度下所獨有，放在其他地方也是相同的情況。

(三) 學長學弟制的改善部分

一年級認為應該將暗操(不合理訓練)的狀況改善，本研究認為現代軍隊講求人性化管理，各項訓練應該走向合理化、標準化，依規定執行訓練，才能夠避免危安因素肇生。二、三年級認為學長應該要了解學弟犯錯的原因或問題再糾正，以避免誤會的情況發生，本研究認為學長學弟間應建立良好溝通管道，身為學長應體察學弟犯錯的原因，不應在尚未了解情況下恣意糾正學弟，否則將造成學長學弟間關係的嚴重疏傷。四年級認為，在新生尚未入學時，就應該做好心理或是性向測驗，建立篩選機制，提高入學門檻，並且於入學後由隊職官教育正確觀念，本研究認為此項觀點相當成熟，管理階層應納為參考，以提升學生素質。

(四) 學長學弟制對於領導統御學習影響部分

從第四題學長學弟制對領導統御學習的幫助上就可看出，一至四年級均認為有顯著且正面的影響，原因在於能夠實際透過領導學弟來學習領導統御，而學弟也能夠在被領導中學習領導，只要先做好觀念上的溝通，不管是好的面向還是不好的面向，對於領導統御學習來說都具有正面的影響，而各年級均認為學長學弟制應該要存在，原因是認為此項訓練是軍官養成教育中重要的一環，能夠訓練服從的特質，培養危機意識，學長也能夠藉由照顧學弟、教導學弟來學習如何成為一位好的領導者。

二、建議

- (一) 建立一套合理的管理、訓練標準，杜絕不合理的訓練，降低危安風險。
- (二) 學長學弟間建立健康、良好的溝通平台，以增進學長學弟情誼。
- (三) 對學生觀念再教育，身為學長不應濫用權力，身為學弟則應虛心學習。
- (四) 表彰足堪表率的學長與好的領導行為，嚴懲觀念偏差的學長與不好的領導行為。
- (五) 讓有意願入學的學生都能了解學長學弟制的由來與優缺點，避免資訊落差情況發生，能夠招募到真正有意願就讀的學生。



(六)入學前嚴格審查其身心狀況與就讀意願，建立嚴格篩選機制，杜絕觀念偏差學生入學。

陸、參考文獻

- 1.〔宋〕吳曾(1156)：《能改齋漫錄》臺北市：木鐸出版社，1982年出版。
- 2.蔡培村、武文瑛(2004)：《領導學》高雄：麗文文化。
- 3.許士軍(1994)：《管理學》台北：東華書局。
- 4.謝文全(2004)：《教育行政學》臺北市：高等教育。
- 5.陳向明(2002)：《社會科學質的研究》五南書局，台北。
- 6.張苗、郭玲玲、陳景鑫(2014)：〈淺談新時期高校學長制發展的現狀和問題〉《青年文學家》5，247。
- 7.万旻軒(2011)：《高校學長制的模式與成效探析》(中國大陸江西農業大學研究所碩士論文)。
- 8.邱韋樺(2015)：《現行運動團隊學長學姊制下的權力展現》(國立體育大學體育推廣學系碩士論文)。
- 9.戴澤軒(2015)：《學長好！—尋找體育系中學長制的正向領導特質》(國立東華大學體育與運動科學研究所碩士論文)。
- 10.簡楚瑛、李孜明(2000)：〈幼稚園園長對領導與管理行為之調查研究〉《國立台中師範學院幼教學術研討會》。
- 11.黃安綺(2011)：《華人領導風格對組織變革過程之影響—以台灣菸酒股份有限公司為例》(台北市私立德名財經科技大學服務業經營管理研究所碩士論文)。
- 12.丁瑜瑄(2008)：〈以焦點團體訪談法探討知識管理系統使用之實證性研究初探〉《圖書資訊暨傳播學論文發表會，台北》。
- 13.曾火成(2000)：雙語詞彙、學術名詞暨詞書資訊網。取自<http://terms.naer.edu.tw/detail/1314270/>
- 14.國立臺灣師範大學(2014)：學生學長制度實施辦法。取自 <http://assistance.sa.ntnu.edu.tw/files/11-1001-84.php>
- 15.Husemann, R. C. & Goodman, J. P., (1999), "Leading with Knowledge: The Nature of Competition in the 21st Century", Sage, California.
- 16.Bruce, e. Winston, & Kathleen, Patterson. (2005). An Integrative Definition of Leadership, working paper.
- 17.Parahoo, K. (2007). Focus group, Nurse Researcher, 14, 2, 4-6.
- 18.Mendes de Almeida, P.F. (1980). A review of group discussion, European Research 8(3), 114-120.
- 19.Reed, J. and Payton, V.R. (1997). Focus groups: issues of analysis and interpretation, Journal of Advanced Nursing, 26, 765-771.

作者簡介

空軍上尉 王拓程

學歷：空軍官校正期101年班、高雄應用科技大學工業工程與管理研究所碩士。經歷：人事官、飛修官、區隊長、訓練官、講師。現職：空軍官校一般教學部航空管理學系上尉講師。