



● 作者/Jonathan Laurin, John McNamara and Ulysses Sosa ● 譯者/賀志豪 ● 審者/林政龍

美陸戰隊初官學校之訓練

The Basic School Senior Instructor: A Perspective

取材/2018年11月美國陸戰隊月報(Marine Corps Gazette, November/2018)

美陸戰隊初官學校成立宗旨是訓練陸戰隊少尉軍官具備排長的專業職能，同時持續對教學群的教官實施評鑑，這種不斷精進的教學作法，可落實教育成效並形塑精益求精的陸戰隊文化。

當收到美陸戰隊初官學校(The Basic School, TBS)教官任職命令後，筆者三人均很高興未來能影響這些學員，那種感覺就好像當年還是學員時受到教官的影響一樣。當聽到初官學校教官過去曾發生的種種傳聞後，也讓我們在準備迎接下一段軍旅生涯時感到誠惶誠恐。尤其聽到陸戰隊每個營或中隊可提名一名上尉到初官學校擔任教官這則消息，更增添了大家的半信半疑。畢竟初官學校是陸戰隊最具影響力的地方，因此學校教官人選提名必須獲得陸戰隊的團或大隊級單位主官同意，才得以獲調至初官學校服務。基於過去陸戰隊傳授給筆者們之經驗與單位人員曾跟初官

學校教官接觸的印象，該校的確是一個比我們曾待過單位來得更具競爭力的工作環境。儘管如此，筆者們完全沒有準備好面對那近乎發狂的工作節奏、競爭白熱的教官群、經驗豐富的專業人士，以及挑戰現況精益求精的強烈求知意願。筆者們馬上就要面對想要成為頂尖陸戰隊隊員、軍官和同儕教官的種種挑戰。

筆者三人在報到初期經過這些傳聞的衝擊後，接下來要面對的是未來三年內極具挑戰的競爭環境，並開始尋找與聚焦任期內可影響參訓學員的教學方法。吾等可發揮影響力的目標計有三類：學員、同儕教官和初官學校。初官學校期許教官能向每位參訓學員



灌輸成為一名步兵排排長的職能，並定期對同儕教官進行評核，評估教官未來是否有能力在無上級監督情況下，教授一堂課或帶領整個課程。最後，教官會決定教授哪些主題、技能和教學的方式，確保能培育出一名嫻熟本職學能的陸戰隊軍官。教官主要工作是講授與導引學員，這也是筆者們來到初官學校任教的原因之一。然而，吾等尚未準備好對同儕教官進行評核，更從沒想過要影響初官學校的任務與教學方法，請原諒筆者們

的天真，畢竟學校教官是需要學習如何在讓別人變得更好的同時，也提升自己的本職學能。吾等需進一步體會初官學校對陸戰隊的重大責任，才能看見諸多傳奇教官先賢們應具備的才能。

透過與資深教官的互動，筆者們很快意識到，教官在初官學校任教期間扮演的角色對陸戰隊至關重要。不僅是為了初官學校也為了陸戰隊的存續與聲譽，大家均有責任確保每一名陸戰隊初官都能完成基本訓練。與其說完成基本訓練端賴教

美陸戰隊初官學校主要在訓練陸戰隊少尉軍官具備排長的專業職能。(Source: USMC/Kathryn Howard)





初官學校演習幹部係經指派且其表現必須接受隊職官的評鑑。(Source: USMC/TBS)

學水準，倒不如說靠得是那些負責培訓與指導的教官群。初官學校訓練出來的教官相較其施訓的學員，反而能影響更多的陸戰隊隊員。不過筆者們在該校任教超過一年後方才完成理解這個責任的箇中三昧。

施訓對象

初官學校共接訓來自不同任官管道的學員：計有預備軍官班(Officer Candidate Course, OCC，編按：該課程主要招募大學四年級生或研究生，施訓十週後直接任官)，排長領導班(Platoon Leaders Course, PLC，編按：主要招募大學一至二年級生，運用暑期分別施訓二次為期六週，或

是三年級生施訓十週的預備軍官班)、陸戰隊員轉任軍官教育計畫(Marine Enlisted Commissioning Education Program, MECEP)、士官兵服役計畫(Enlisted Commissioning Program, ECP)、海軍預備軍官訓練團(Naval Reserve Officer Training Corps, NROTC)計畫，以及軍事院校畢業生等班隊。當這些學員赴初官學校報到時，對於參訓課程的經驗、知識與領導統御或軍事判斷的理解相差懸殊。考量到這一點，學員將接受全面且連續的訓練教育，從單兵武器操作到火力組、班、排、加強排，以及陸戰隊陸空特遣部隊作戰行動。初官學校的課程側重於領導與品格，以及學習如何思考與思考什麼。整個講授計畫之目的係培養學

員在任何環境下都能進行批判性思考的能力、掌握狀況、信任身邊的陸戰隊員，並能在少量資訊下達最正確的決策，進而成功達成上級交付之任務。

在每次的駐地和野外訓練活動，每位學員均會被指定擔任不同演習職務並接受教官與同儕的評估。這些學員在開始一整套訓練課程時，只會獲得粗淺的原則講解與概念，儘管只是初步的理解，學員被要求藉由分析問題，發展正確的戰術考量，制訂並簡報其作戰計畫，最後在不同的演習職務分工下，執行與驗證是項計畫之可行性。學員還必須向其同儕與教官說明整個決策的過程。這種模式迫使渠等挑戰彼此的思維邏輯，並有助學員們辨別任務分析過程中的優缺點與認知差距。這會讓其他學員以決策者的角度思考，讓渠等挑戰自己的思維理則，並瞭解促成演習幹部決策與行動的原因。這會讓學員擺脫其慣常制式化的思考模式，讓他們體驗另一種觀點並找到自己的優缺點。透過從他人的視角來檢視問題，會挑戰個人的思考模式，有助

個人成長和培養軍事判斷的能力。

在野外教練場上，演習幹部執行計畫任務的過程中將不斷受到挑戰，並要在有限的資訊下，下達有效率的決策(少尉！請問貴官如何處置？)。然並非每位學員都有機會擔任演習幹部，感受在野戰教練中所承受的壓力、環境變動因素與風險；在野外教練任務歸詢(debrief)中，教官必須向學員說明、解釋並定義每個決心點構成理由，讓他們能預想與理解那些擔任演習幹部的觀點和理由，並透過這些感同身受的經驗來精進學員的領導能力。教官有責任在每項訓練活動結束時，確保學員是否具備宏觀角度來理

解該訓練科目。而最佳的互動方式係透過任務歸詢，教官藉此強調演習成功的關鍵因素及個人決策如何影響任務成敗，更重要的是，儘可能在訓練活動中讓每位學員擔任演習幹部職務，從中習得寶貴的領導經驗。

當一位學員從初官學校結訓時，他已接受且參與1,855小時的教學活動，其中有40%的時間是野外教練(652.5小時)。如果換成大學的學分，等於在一個學期內進修46個學分。學員從一位未經訓練、啥都不懂的少尉，轉變成一個具備基本素養，能夠指揮步兵排遂行戰鬥任務的陸戰隊軍官。從初官學校結訓的軍官被要求具備批判性獨



每次駐地與野外訓練，每位學官均會接受教官與同儕的評估。

(Source: US National Guard)



立思考能力、在壓力下下達決策、執行有效之橫縱向溝通，以及知道何時尋求幫助，畢竟不是每次遇到問題都有答案。

當一位教官在初官學校任教屆滿兩年甚至三年時，他們都知道總會有部分學員不瞭解課程內容，沒有接受足夠的挑戰，或者結訓下部隊後可能會面對失敗。但是，教官也知道從基礎軍官班結訓離開的大部分軍官，都會在遭遇挫敗後從中得到教訓，並接受巨大挑戰並產生根本的改變，然後當時勢所需時，陸戰隊領導者就會挺身而出。

培訓同儕

初官學校的每位教官都著重於開發學員的潛力，並且在學員接受「軍職專長」(Military Occupational Specialty, MOS)訓練前儘可能將其培養成最有效率的軍官。每位教官都一本初衷的把個別學員發展，視為影響全陸戰隊的最佳方式。就大方向而言，這是個不爭的事實。初官學校教官培訓理念也意識到，如果把時間與精力集中在教官培訓上，則初官學校就能在陸戰隊發揮更大的影響力。每位資深的初官學校教官都具備多次歷任隊職官經歷，並參與過許多場野外訓練活動，教官的責任已從「教官能給予多少指導與如何教好學生？」改成「學校如何更有效率的訓練與教育教官，進而教導一群學員成為世上最頂尖部隊的領導者？」教官培訓的責任甚至比與學員互動及授課都還來得重要。教官在同儕間的相互激盪下，可大大影響學員與全陸戰隊。

初官學校的教官來源不限背景或軍職專長。教

官的任職標準也不會因軍職專長不同而有所區別，學校甚至在教官的培訓上挹注大量教育訓練資源。通常在新任教官報到後，每位教官都需參加為期兩週的「教官培訓專案」(Instructor Education Program 100, IEP 100)課程，是為了傳授其教學技巧與科學方法。新進教官結訓前還要再對同儕實施試講試教，以展現其教學能力。這批新進教官還須相互評核渠等口語表達是否能有效傳達至聆聽者身上。他們將被要求證明同儕講授指導某個科目的能力，且必須虛心接受失敗與錯誤的改進評語。

當說到這兩週具挑戰性的課程，簡直是言遜其實。為期兩週的教官培訓課程，係針對新進教官在步兵班戰鬥教練中班攻擊或班巡邏等兩項科目，實施試講試教以取得教官資格作為結尾。在不到兩週的時間內，就要成為一名合格教官，還要能提示學員課程重點與傳達課程學習的目標，儘管這門課程是其當年還是學員時僅上過一次的課程。然後，他必須評鑑學員的戰術計畫、草擬命令、決心點選擇、計畫執行與成果，以利整個學員班隊瞭解任務成敗的關鍵因素。「教官培訓專案」清楚勾勒出對教官的期望和滿足這些期望的方法，然後花大量時間來證明每位教官達到這些期望的能力。

「教官培訓專案」持續透過名為「快學快賣」(snapping and qualling)的合格簽證過程來培訓教官。教官必須儘快爭取觀摩合格教官的授課，然後嘗試通過合格簽證以取得正式教官資格或在沒有外援的情況下進行教學。新進教官的每個簽證步驟，都須歷經那些簽證合格教官的觀摩與評鑑



初官學校以高專業標準來訓練年輕陸戰隊員。(Source: USMC/TBS)

過程。簽證合格教官會對新進教官的表現實施講評，以決定新進教官未來是否可在未監督情況下完成該科目的教授，如果他們無法對指定科目有效指導學員完成學習目標；在上述情況下，新進教官則必須重新接受評鑑。當一位新進教官在指定科目中取得合格簽證後，負責觀摩的教官會告知他在進行下一階段簽證前需要改進的事項。這種回饋機制是快速培訓教官的關鍵作法。筆者身為一位已任教三年的上尉教官，重點是盡快將歷任教官教學經驗傳承給新進教官，期達到最高的教學標準。主要目的在縮短

新進教官的學習曲線，並透過同儕指導確保首次簽證即能過關。假設未來有100項科目需要簽證合格的新進教官來負責評鑑學員的表現，而這100項科目之高合格率即反映著教官群的重責大任，最後這群簽證合格的新進教官，將被指派至基礎軍官班擔任隊職官並負責學員的評核。

如前所述，當教官們在初官學校執教的第三年，他們便開始多花心思聚焦在同儕的培訓工作上。渠等依舊定期授課，指導與評鑑學員。然而，基於豐富的教學經驗，他們也要指導與評鑑新進教官。這種教官同儕

間的精進作為可確保初官學校對教學工作的高標準和期望。當教官同仁開始提升教學品質，受益最多的當然是學員，結訓後的學員也將為作戰部隊提供更優質的戰力。這種最後影響軍官本身、其性格及決策模式的能力，在微觀層面上，亦可激勵教官評鑑同儕並強迫渠等精進與成長。教官的神聖使命是確保學員結訓後，領導作戰部隊中的陸戰隊員隨時做好回應國家召喚的準備。

初官學校

初官學校課程內容係基於準則及正式核定之戰術、技術與程序(tactics, techniques, procedures, TTP)。課程係透過正式(如戰鬥發展司令部及陸戰隊實戰所習得之經驗教訓等)與非正式管道(持續引進高素質、具備實戰經驗或本身即為案例的新進教官與隊職官)引進作戰部隊新概念和方法。教官群則針對什麼是「基礎」課目及在講授計畫周期內應教授什麼課程進行持續的辯論。儘管這些辯論的對話具爭議性、情緒化，但這也是初官學校持續發展所需經歷



的。這些辯論使教學經驗豐富教官與新進教官能一起討論教學的差異，也可驗證每位學員間學習和成長之差距。一旦教官正式確認差距存在的事實，大家就會與隊職官共同尋求解決方案。透過課程內容的審查程序，大家還可確認將新課程安插在教學計畫中最適合的位置。審查過程難免亦會刪除講授計畫中那些已過時、非相關或與部分科目產生衝突的課程。

業管教學主任(文職)、作戰主任(軍階與教學主任同職等)及手下各組組長亦擔負著更艱鉅的任務：擋掉那些不該教授的科目。每位基礎軍官班的隊職官都有其個性和性格，而每位教官群成員都有自身的教學經驗與教訓。年輕的初官學校教官均熱衷於教授這些課程，而這些課程常常是用汗水、淚水，甚至是生命換取而來。作戰主任、專業的文職教學主任，當然還有每個班隊的隊長與整個初官學校，大家均有責任確保教官教授正確、必要和基本的科目或課程。教官能灌輸學員有關步兵排排長職能的時間有

限。教官所教授的每一項基本技能，其背後都有充分的理由。課程的改變是正確且必要的，畢竟結合實需的現代化課程乃非常寶貴。緊鑼密鼓的課程，會因一個小變動而影響整個講授計畫與結訓學生的素質。

作戰主任及資深教官所組成的團隊盡最大努力，確保初官學校繼續朝著正確的方向前進，那就是繼續實踐前人所留下專業及卓越的教學標準。教官須不斷審視與篩檢講授計畫，並確認哪些方面可進行改進和修訂，包括結合實需的現代化課程，以及如何培養更好

的領導者和陸戰隊軍官。教官亦參考過去的計畫與文件進行講授計畫的修改工作。從新進教官到成為資深教官均在講授計畫的協助下，才得以理解其中的差異。身為任教三年的教官，筆者三人的任務是確保持續努力精通初官學校的課程，俾培養具良好品格與高素質批判性的思考者和決策者。

結論

筆者們對教官日復一日為教學整備工作所做之付出感到謙卑。初官學校教官驚人的激勵能力，不斷精進學員的教學方



為了培養下一代領導人，初官學校中的教官為每日教學工作貢獻心力，不斷提升並精進其教學能力。(Source: US Army/Malcolm McClendon)

式，因為這些學員未來將指揮各單位的陸戰隊員。初官學校教官經常需周末加班、課外研讀、參加專業軍事教育，以及不斷提高其教學能力，希冀培育下一代陸戰隊領導人。教官們得到回報的方式包括受邀參加一到兩次的晚宴，在寬提科基地霍金斯俱樂部(Hawkins Room)裡喝一杯啤酒或與教官們一起丟橄欖球，在5與15號訓場(range 5/15，編按：該訓場位於維州美陸戰隊初官學校內，為步兵班、排、連級單位等各型武器攻防射擊訓練場)射擊訓練結束後輕拍肩膀以示鼓勵，然後就是登上初官學校的名人榜。每位教官也都會收到「戰士的獎勵」：一種欣慰和滿足，因為教官知道自己能影響這一代的領導者，負責照顧他們留在作戰部隊裡的陸戰隊員，如果成功，還有機會從初官學校調任到更具挑戰性的職位。也許最後的獎勵，是在未來某一天，他碰到一位之前教過他的學員，告訴教官他記得在初官學校時改變他的那些時刻，那個激烈討論的小組作業，那個在第三次野外演習期間執行的夜間巡

邏或側翼攻擊，最後成功席捲了同儕的側翼。當學員談起這段往事的微笑和那些驕傲的時刻也許就足夠了。

最後，在學校執教的時間裡，對於什麼是重要的事情、主力部隊是哪個單位，以及對低階軍官和教官同儕的看法都已澈底改變。教官以專業、自豪與高標準方式教育學員。然而教官也教導同儕，每日都要進步，比過去更好，甚至比資深教官還要好。過去二十年來講授計畫一直都在修訂，所以並不需過度關注其如何變化，然而從此結訓的學員，也就是學校所培育出的領導者和決策者依舊保持相對穩定。教官們繼續教授所需內容，為課程增添內容，並將第一手經驗傳授給學員。教官傳授因付出高昂代價而換得的經驗，期許後人能比前人更幸運，同時透過訓練，以更簡單的方法學習，而不是在戰鬥中用血和淚去驗證。

初官學校教官觀點正進行根本性的改變，一個人對陸戰隊的影響微乎其微，但如果是一群在初官學校展現高效率且表現優異的教官，對世世代代

陸戰隊員和領導者則可以發揮巨大的影響。初官學校持續接收部隊表現優異者來此擔任教官，因為渠等能提高訓練標準，並為陸戰隊培養未來的各級指揮官和陸戰隊司令。

註：資深教官是指在陸戰隊初官學校執教第三年的教官，曾歷練隊職官、教學幕僚、步兵軍官班教官或擔任過某個科目的主課教官，並取得講授計畫中95%課程的合格簽證。

作者簡介

Jonathan Laurin係美陸戰隊上尉地面情報官(軍職號碼0203)，曾在兩個連隊擔任隊職官(Staff Platoon Commander)、副連長。

John McNamara係美陸戰隊上尉步兵軍官(軍職號碼0302)，曾在兩個連隊擔任隊職官、士兵作戰教官排排長。

Ulysses Sosa係美陸戰隊上尉野戰砲兵軍官(軍職號碼0802)，曾在兩個連隊擔任隊職官。

上列三名教官隸屬美陸戰隊初官學校，為教官培訓計畫的成員，負責考核初級班的新進教官。渠等從2016年起擔任初官學校的基本作戰教官，目前是教官群裡的資深教官。

Reprint from *Marine Corps Gazette* with permission.