



軍事教育

軍事院校實習幹部與隊職幹部互動模式之初探

副教授 黃淑華

提 要

本研究擬探究軍事院校實習幹部與隊職幹部之互動模式。本研究以南部某軍事院校實習幹部、隊職幹部與行政階層相關成員為研究對象，藉由深度訪談、文件分析與省思札記等方法進行實徵探究，依此描繪軍校生實習幹部運作的相關圖像，並據以梳理實習幹部與隊職幹部之可能互動模式。資料分析後，本研究發現隊職幹部對實習幹部所運用的互動模式，大致可區分為控制、說理、強勢(脅迫)等三種策略；實習幹部對隊職幹部所運用的應對策略，大致可區分為順從、閃避、與漠視等三種策略。本研究提出改進軍校生實習幹部組織運作之建議：一、重新制訂軍校生實習幹部組織辦法；二、明確釐定軍校生實習幹部組織之職務與權力；三、宜提升隊職幹部的領導素質。希望此些建議能對作為日後軍事院校教育實務者之參考。

關鍵詞：軍校生、實習幹部、互動模式

壹、研究緣起

軍事組織具有任務導向、階級嚴明、生活規約嚴格與團體生活等特性，故軍事環境不同於社會，如果一個軍事幹部沒有使命感或抱負，其軍旅生涯常易半途而廢(馬于雯，2004)。故軍校新生自每年7月報到後，於開學前須接受一段時間之入伍



訓練，期間必須適應入伍單位的管教要求，準備成為軍人；之後進入就讀的軍校，一方面要在智能上學習軍事領域的相關知識，另一方面則要學習調整自己，以符合軍事組織的特性(吳志峰，2004)。

因此除了正式課程外，軍事院校透過配套性的實習制度、繁複的生活規約與規律的團體生活等潛在課程，提供軍校生一個完整的軍事社會化訓練。藉由這些潛在課程，可以培育軍校生綿密的團隊精神、榮譽感與領導能力，並塑造出熱愛團隊與服從守紀的軍校生特質。故相較於民間大專院校，軍事院校的實習制度與生活管理制度可說軍事教育的最大特色，是軍校教育中重要的一環。

而各軍事院校均設有隊職幹部，以負責學生的生活管理及相關行政業務。隊職幹部平日與學生生活在一起，其一言一行均是軍校生耳濡目染的對象，且由於隊職官有明顯的領導地位，比其他教育行政或教學人員有更多的情境去考驗學生的道德品格，若隊職幹部能以較高的道德標準，以身作則，做學生的典範，以收上行下效的作用(蘇長春，2003)。因此如何藉由隊職幹部與軍校生實習幹部的互動，提升軍校生的道德品格素養與領導能力，並形塑良好的軍校生特質，是一連串複雜的學習歷程，亦為軍事院校潛在課程所欲達成之首當鵠的。植基於此，本研究希冀以軍校生實習幹部與學校隊職幹部作為探究對象，探究實習幹部與隊職幹部的互動模式與影響因素。

貳、文獻探討

國軍為一特殊團體，其基礎教育以培養允文允武與術德兼備之現代化軍官為目標(國防部，2001)，故一位養成的軍人需要同時具備專業知識與軍事技能，且必須熟悉軍事化的生活型態。由此可知，軍校的教育不僅提供軍校生大學教育的學習，另一重要的層面就屬生活管理教育，讓軍校生學習團隊與服從的精神、有效的領導方式，陶鑄高尚品格及獲得各項軍事技能等，期使軍校生下部隊時可馬上勝任部隊工作。故軍事院校的團體生活提供軍校生一個完整的軍事社會化形塑與訓練歷程，學生藉由住校、團體作息的過程，循序漸進地學習有關軍事教育的信念、價值、規範與角色定位(張聖德，2007)。因此，對於軍校生而言，在軍事教育的養成過程中，除了專業課程與軍事訓練外，生活管理佔著舉足輕重的地位。

孰知軍隊是屬於強制性高的「科層組織」(Bureaucracy)結構，軍隊具備對成員支配與控制性極大的特性，並對組織內注重軍事倫理，強調權威性(錢淑芬，1993)。且因任務需要，軍隊凡事以任務為優先考量，而科層組織的軍隊權力結構能輕而易舉地控制或制服下屬，亦能促進組織效率(Beetham，1987)。故科層組織



是軍事文化的特性，再加以軍事科層制中所強調的服從、規範與權威等特性，在層層節制與把關的控制下，軍事院校的教育活動與生活管理，亦脫離不了這樣的範疇（張聖德，2007）。

而這些概念亦導引著軍事院校的教育，在軍事院校組織的運作與學生生活管理上，大量的參照著科層體制的階層觀念與實作；在這樣充滿控制的環境中，能促使軍校生快速地學習到很多有關軍事社會化的規範。因此在軍事院校的教育情境下，嚴格的學生生活紀律管理、嚴格的學長學弟制度、無條件服從階級的觀念、團隊精神的強烈等要求，使得學生的集體主義、權威主義觀念比較強烈是屬於正常的現象，而且這些觀念也是現階段作為一個軍人所必須要有的基本特質要求（呂維理、張鳳燕、張聖德、郝仲芸、汪治平、楊天行、李志宏，2002）。

且匠心獨慧地，軍事院校巧妙地將軍隊科層組織的組織文化融入在軍校生實習幹部組織的運作中，在軍校生實習幹部組織裡，軍校生經常要求明確的階級、稱謂與分工（黃淑華，2017）。而與學生生活最密切的隊職幹部亦將科層體制、資深優越與經驗傳承等潛規則灌輸與實習幹部，實習幹部再依著相同的潛規則管理軍校生，軍事院校憑藉著實習幹部組織複製軍隊文化的縮影，一代傳承一代。然而這對軍校生銜接未來軍旅職涯孰非壞事，且若能好好運作這股力量與氛圍，這樣的形塑力量是不容小覷的；特別是與軍校生最常接觸的隊職幹部，若能肩負形塑的標竿，這對軍校生會產生風行草偃之效（黃淑華，2017）。

概因在生活管理層面上，隊職幹部平日的身教言教對軍校生影響最大。持平而論，實習幹部制度在目標與制度設計上立意良善，但在執行上，隊職幹部所扮演的角色與軍校生的態度，是影響制度成敗與否的關鍵（黃淑華，2017）。隊職幹部是否給予實習幹部充分自治權力？隊職幹部是否重視軍校生的意見？隊職幹部是否以輔導而非管理心態帶領軍校生？隊職幹部的領導能力是否能形塑軍校生的領導素質？均影響實習幹部制度與榮譽制度的成敗，否則制度再好也僅是聊備一格。

因為實習幹部從隊職幹部身上並不一定能獲得正確的領導及管理模式，倘若實習幹部又重蹈覆轍傳承錯誤的領導作風與學弟/妹，將造成難以彌補的惡性循環。職是之故，隊職幹部擔任相當重要的執行者與示範者角色，實習幹部與隊職幹部的互動模式深深影響軍校生的領導風格。故本研究希冀以軍校生實習幹部與隊職幹部作為探討對象，探究實習幹部與隊職幹部的互動模式與影響因素。

參、研究方法

本研究擬探究軍事院校實習幹部與隊職幹部的互動模式。植基於此，本研究採



用文件分析法蒐集軍校生實習幹部組織脈絡與運作之具體資料，並據以擬定訪談問題的依據。廣續採訪談法，輔以研究者的反思札記，希冀梳理軍事院校實習幹部與隊職幹部的互動模式。故為達研究目的，本研究採文件分析法、訪談法與反思札記等方法為本研究之立論依據，茲分述如后：

一、文件分析法

廣泛搜尋軍事院校實習幹部組織的法源依據、設置辦法、實習幹部組織的會議記錄、實習幹部會議討論的現場資料、實習幹部組織的運作流程等相關文獻資料，進行綜整與分析，初步瞭解軍校生實習幹部組織的架構與實際運作脈絡，作為調查軍校生實習幹部組織的結構分析與素質分析的參考依據。

二、訪談法

為了對研究主題有更詳實的勾勒，本研究透過訪談方式，深入了解有關軍校生實習幹部與隊職幹部的互動模式、實習幹部組織架構與運作脈絡的相關議題。研究訪談對象係以南部某軍事院校學生12位實習幹部相關成員(編碼代號A)、10位學校隊職幹部(編碼代號B)與5位學校行政階層相關成員(編碼代號C)為研究對象，就事先擬定訪談大綱之問題進行提問，以補充文件分析法之不足。訪談議題聚焦於軍校生實習幹部與隊職幹部的互動模式、實習幹部組織等相關議題，臚列如下：

- (一)探究受訪者對軍校生實習幹部組織之瞭解與經驗為何？包含軍校生實習幹部法源依據、組織架構與成員、定位、功能、實際運作之機制與脈絡、運作成效等議題。
- (二)探究受訪者對軍校生實習幹部與隊職幹部的互動模式之經驗為何？包含實習幹部與隊職幹部的溝通模式與應對模式等議題。
- (三)探究受訪者參與實習幹部組織對其領導能力的體驗與影響為何？包含相關政策對軍校生實習幹部組織決議的影響、實習幹部組織運作時所遭遇的困難或存在的問題、實習幹部組織決議之影響因素等議題。
- (四)受訪者對軍校生實習幹部組織運作之具體建議為何？

研究者將訪談所錄製的錄音內容，逐字謄寫，以逐字稿作為主要的分析資料。廣續找出受訪者所表達的意義，作成摘要性敘述，之後給予編碼。編碼方式以訪談者(A/B/C)、日期(年月日)、訪談問題回答順序(1-/2-/3-)依序編碼。所有訪談資料編碼結束後，研究者與另一位資深具軍職背景教師(少校)分別就編碼資料加以比較、分類與歸納，將屬性相似的編碼歸為一類，相驗證以釐訂核心主題。若研究者與軍職背景教師的分類不一致，討論後亦無共識，便將



此一編碼資料就教於另一位中校軍職教師，以決定最後的編碼類別。最後循此核心主題寫出受訪者參與實習幹部組織經驗、互動模式與應對模式，以及對實習幹部組織運作之相關意見與看法。在資料分析的過程中，研究者依研究主題與所分析的類屬，進行研究結果的撰寫。並在相關的內容敘述中，引用受訪者的紀錄予以佐證，最後就整體觀點來進行分析歸納。希冀藉此描繪軍校生實習幹部與對職幹部之實際互動模式。

三、反思札記

因研究者非軍事背景出身的文職教師^{【註1】}，亦未曾服過兵役，故許多軍校生的用語、階級與思維均非研究者所能理解。故在訪談歷程中，研究者詳實紀錄自我觀察的反思札記，並不時與兩位資深軍事背景軍佔文職教師請益，據以修正研究內容及訪談的相關議題，藉此描繪出實習幹部組織架構與實際運作的脈絡，並從中分析與軍校生實習幹部與隊職幹部的互動模式，期使研究結果更臻客觀。

肆、研究結果

本研究依據文件分析、訪談法與反思札記所得之實徵資料，依序剖析南部某軍事院校之軍校生實習幹部與隊職幹部的互動模式，茲敘述如后：

一、隊職幹部VS. 實習幹部的互動策略

從訪談資料中歸納隊職幹部對實習幹部所運用的互動模式，大致可區分為控制、說理、強勢(脅迫)等三種策略，茲分述如下：

(一) 控制策略

控制策略通常是上層長官對下層部屬的策略使用，上層長官多透過懲戒手段來操縱資源，甚而剝奪下層部屬的資源分享與使用，或監控部屬行為、甚至覺察部屬不當行徑以作為懲戒之證據，或用獎賞方式致使部屬心悅誠服地順從(Blase & Anderson, 1995; Bonardi & Keim, 2005)。隊職幹部常會以記功懲處方式，砥礪實習幹部的作為。

B7：「有時候對他們(實習幹部)要恩威並重，做對就要稱讚，犯錯更是要受罰，因為他們是實習幹部，大家都看著他們。」(B710410092-1)

(二) 說理策略

說理策略係藉由理性邏輯思考方式，以傳達自己心中的理念或想法，分

註1 軍事院校之教師可區分為兩種身分：一、軍佔文職教師(有軍階的教師)，二、文職教師(不具軍階的聘僱教師，相當於外面民間院校的教師)。



享予他人瞭解，以進一步獲得他人的支持或認同，進而改變他人原先之立場或看法，同時縮短彼此立場之差異，甚至拉攏站在同一陣線(Keshet, Kark, Pomerantz -Zorin, Koslowsky & Schwarzwald, 2006; Robbins, 2001)。隊職幹部常會用說理方式，獲得實習幹部的認同，並會拉攏實習幹部站在他們的立場看待學校所交辦的業務。

B5：「業務再忙，他們(實習幹部)有問題還是要以他們為主，先交心，再帶人，這樣當以後有繁雜工作，他們才會幫忙做。雖然好像有目的性，但以後都會當兄弟看。」(B510411032-1)

B4：「我們要把他們(實習幹部)當左右手，如果領導方式不好，他們是聽不下去的。」(B410410234-1)

(三)強勢(脅迫)策略

通常是上層長官或具有權勢人物使用的策略，會以威脅口氣、強硬態度、獨斷甚至恐嚇方式，迫使他人必須接受命令、要求，以達到控制他人以遂其所願(李新鄉，2008)；目的在迫使下層部屬必須順從，並遵從上層長官所提出的命令或要求。隊職幹部會用較為強勢的方式，指使實習幹部行事，有時甚至會直接脅迫實習幹部執行學校所交辦的業務。

B3：「小事不罵，犯大錯怎處理？有時候不強硬一點，他們(實習幹部)是不會聽的。」(B310411112-2)

B7：「直接講，不要含混，該怎做就帶著做，小朋友(實習幹部)不會想那麼遠，直接說長官要甚麼，因為部隊生態也是如此。」(B710410092-1)

A2：「做的好，上面(長官)稱讚，他們(隊職幹部)會說實習幹部應該的。做不好，他們(隊職幹部)就說實習幹部督導不週，都沒有做好份內的事情，還說我們(實習幹部)過很爽，還威脅我們要寫檢討報告。」(A210409151-6)

二、實習幹部VS. 隊職幹部的互動策略

歸納實習幹部對隊職幹部所運用的應對策略，大致可區分為順從、閃避、與漠視等三種策略，茲分述如下：

(一)順從策略

順從是通常下層部屬對上層長官所採取的策略之一，其目的是保護自身避免因為不合作而與上層長官作對，面臨可能潛在的危險，例如黑名單或眼中釘(Malen, 1995)。實習幹部常常會在隊職幹部的壓力下棄守己見，表現出隊職幹部所要求的行為，以免成為實習幹部中的異議份子。



A3：「一有問題中隊就要一起承擔，大家(實習幹部)一起寫檢討報告，所以不要太堅持自己，盡量不要出意見。」(A310409183-2)

A6：「每次出事，中隊就一直集合，連坐法真的很討厭、很煩。所以我們(實習幹部)只要跟著做就好，只是犯錯也會跟著受罰。」(A610409253-2)

(二)閃避策略

閃避策略係指下層部屬採取消極態度，避免與不喜歡見面的上層長官碰面，保持距離以避免受到傷害。實習幹部在受罰後，常常會採取閃避策略，與隊職幹部、其他實習幹部甚或同學保持距離，以免再次受傷。

A5：「做好是應該，做不好就要檢討，我們(實習幹部)還有『檢討報告達人』，常常犯錯所以超級會寫報告的。所以能閃則閃，能躲則躲。」(A510409172-1)

A10：「他們(隊職幹部)一直要求，同學又不成熟，我幹嘛這麼累。」(A1010410133-2)

(三)漠視策略

指團體成員對他人的命令、要求或期望採取忽視態度，表現出冷淡不關心、不支持、不投入的方式，以避免與他人有所交涉(Fairholm, 1993)。其運用目的在於保護自身，以免與他人發生正面衝突，一方面也隱藏自我立場或態度，避免被他人視為反對者。實習幹部會採取漠視策略，對隊職幹部所提出的要求表現出不支持、不投入的態度，認為自己只是業務轉達者，以免與隊職幹部或同學產生衝突。

A9：「這又不是我說的，我只是把業務轉交下去，如果有甚問題，也不是我能解決的。」(A910410063-2)

A11：「我覺得這裡的氛圍就是不要惹事，我以前很熱心，但我現在學會甚麼叫自私，因為給別人負責很恐怖，動不動就會犯錯，所以自己做好交代的事就好。」(A1110410132-1)

三、隊職幹部對實習幹部領導能力之影響

依據訪談資料與省思札記，歸納隊職幹部對實習幹部領導能力之影響有四點，茲分段敘述如后：

(一)參與實習幹部組織運作活動，雖能提升軍校生的領導能力，但實習幹部組織之運作易流於形式化

實習幹部組織是軍事院校最高的學生自治組織，是軍校生與學校溝通的



橋樑，是軍校生學習未來部隊生活的實習場所。參與軍校生實習幹部組織雖可讓軍校生熟識議事規則，厚實軍校生的民主與法治素養，但許多實習幹部成員似乎將會議流程當作一種形式，虛應了事(黃淑華，2017)。

A4：「有啊，我們都會開會，然後翻手冊，上面寫得很清楚，就犯甚麼錯記甚麼過，上面都有。」(A410409181-1, 1-5)

A2：「就開會的時候同學上來陳述經過，然後大家會討論啦，然後再表決看要記甚麼過---有時意見會不一樣，就繼續討論。」(A210409151-5)

(二) 實習幹部之定位與認同受質疑，不同階級軍校生對實習幹部的參與度及認同度有明顯的差異

擔任實習幹部的軍校生對實習幹部的認同度較高，但因為學生人數越來越少，幾乎所有軍校生都得輪流承擔不同實習幹部的職缺；且實習幹部的職責越來越多，讓實習幹部疲於奔命，排擠到自己的讀書時間，導致實習幹部對工作的認同度降低。且本研究所調查的學校為一所二年制的軍事院校，學生人數不多，然一年級下學期，甫進學校適應不久的軍校生便得擔任實習幹部，其領導才能亦顯生疏，是否能勝任實習幹部的歷練，令研究者十分擔憂。而受訪的一年級實習幹部亦對自己的能力表示擔心，認為同學並不認同自己的領導模式，學長姐甚或隊職幹部亦未給予適當的輔導，導致一年級實習幹部備感挫折與壓力(黃淑華，2017)。相較於其他四年制軍事院校的軍校生，因為學生人數較多，學生可以分散在四個年級，歷練不同實習幹部的職缺與訓練，二年制的軍校生其歷練似乎略顯倉促與不足。

研究者亦訪談非實習幹部組織成員的軍校生，他們認為實習幹部握有同學記點、放假與否的權力，所以有時不免會對他們會較為忌憚。但是相對的一般軍校生也認為實習幹部組織成員比較累，長官對他們的要求也會相對比較多，所以有時候班上的工作相對也做得比較少，然同學亦對此會有所抱怨。令人值得玩味的是，曾經過擔任過實習幹部的軍校生對於其他實習幹部的服從性不高，也許是因為自己不再握有權力後，對權力的反彈現象所致(黃淑華，2017)。

A4：「我覺得是一種榮譽，你掛上實習幹部的牌子，你就要做得比較好，因為上面有長官會看著你，下面有同學、學弟妹看著你，你就會想表現好。」(A410409181-3)

A11：「我覺得者只是形式，並沒有甚麼意義。」(A1110410131-3)

A9：「以前是榮譽職，現在是狗，那麼少人要做那麼多事，我做那麼多事，



區隊長還說我們過的很爽，當幹部很衰。」(A910410061-3)

(三) 隊職幹部的領導風格對實習幹部影響甚鉅

隊職幹部同時扮演著長官、學長、領導者與教育輔導者的角色。在相當程度上，隊職幹部更扮演著親職角色，其管理模式多著重屬紀律、由外而內的教育以及強調責任、榮譽與傳統精神的塑造。然隊職幹部的領導作風不一，因此對實習幹部的影響甚鉅。

B3：「隊職幹部就是跟以前實習幹部的事一樣，只是再多一點管理。」
(B310411112-1)

B5：「要從旁邊觀察實習幹部的領導方式是否OK，如果OK就要學會放手，如果不OK就要從旁適時輔導做決定。而且隊職幹部要跟實習幹部口徑一致，給予明確的指示，不要讓實習幹部自己揣摩，更可以在同學面前辱罵實習幹部，這樣實習幹部怎麼帶得動帶同學？」(B510411034-1)

B7：「雖然是應付長官，但是還是要要求他們(實習幹部)的做事態度，我會慢慢放手，問他們怎麼做？讓他們動腦筋思考該怎麼做。學習做事，學習怎帶人，學習應付長官。」(B710410092-1)

B8：「如果我們說的跟部隊不一樣，以後他們(實習幹部)說區隊長講廢話，部隊哪是這樣？不是區隊長說的樣。所以要用部隊的方式教他們才是真的對他們好。」(B810411074-1)

且若隊職幹部給的政策不一，指示不夠明確，標準不一，更易導致實習幹部對法規解釋的模糊與爭議。

A9：「兩個校區標準不一樣，為什麼我們都要罰勤(禁假)，他們都只要記過，這麼爽。」(A910410063-3)

C1：「因為一校區比較接近校部，長官比較喜歡看到績效，所以比較喜歡記過。二校區覺得罰勤比較有實質的效果，學生比較怕罰寢。」
(C110410251-5)

C2：「因為罰勤比較有感，記過根本沒甚麼效，不痛不癢，畢業後就沒事。」
(C210409291-6)

(四) 實習幹部自治之範疇與決議易受隊職幹部與學校行政階層左右

「學生評審會」制度中規定『主席(指揮官)得以行政裁量權裁示處分方式。』(空軍航空技術學院學生手冊「學生評審會作業要點」，2015)。且投票表決時，僅有中校副指揮官、學生大隊中校大隊長、接訓中隊中隊長有投票權，其餘與會者僅能列席備詢。「學生榮譽制度」規定亦有保留裁量：



『對於榮譽委員會完成評議事件之處置建議，如與相關法令規定抵觸或失之偏頗，權責長官得適予導(修)正，以正視聽。』(空軍航空技術學院學生手冊「學生榮譽制度實施規定」，2015)。「榮譽團結會制度」規定亦有保留裁量：『會議決議案，單位主官有最後決定權。』(空軍航空技術學院學生手冊「學生一般事務管理規定」，2015)

軍校生實習幹部組織開會前，長官會議前會給予指導，會議中會列席參與，無形中長官的壓力便會影響會議結果。加以軍中是一科層結構分明的組織，階級制度層層分明不得逾越：在這樣的情境下，軍校生接受長官的指導時，會伴隨者某種壓力的產生，無形間長官的認知便會左右軍校生的處置模式。且法規制度亦將裁量權保留給長官，所以更無法彰顯軍校生實習幹部組織的實質效能(黃淑華，2017)。

A2：「其實最後不都嘛是以長官的意見為意見。」(A210409152-1)

A10：「主要還是要看長官要甚麼。」(A1010410132-1)

C2：「我們會列席，如果學生不懂或是弄錯規定，我們會提供意見。」
(C210409291-5)

C4：「這是軍校的潛規則，服從長官的指示。這就是這個學校的校風。」
(C410410202-3)

C5：「當學指部問有沒有問題，絕對不會有問題，因為有問題代表領導不佳，所以不敢有問題，層層壓下來，這樣隊職幹部跟實習幹部都學不到東西。」(C510410232-2)

伍、研究建議

本研究希冀探究軍事院校實習幹部與隊職幹部的互動模式，結果發現隊職幹部對實習幹部所運用的互動模式，大致可區分為控制、說理、強勢(脅迫)等三種策略；實習幹部對隊職幹部所運用的應對策略，大致可區分為順從、閃避、與漠視等三種策略。而隊職幹部與實習幹部互動模式對軍校生領導能力之影響如下：一、參與實習幹部組織之運作活動，雖能提升軍校生的領導能力，但實習幹部組織之運作易流於形式化；二、實習幹部之定位與認同受質疑，不同年級軍校生對實習幹部的參與度及認同度有明顯的差異；三、隊職幹部的領導風格與民主素養對實習幹部影響甚鉅；四、實習幹部自治之範疇與決議易受隊職幹部與學校行政階層左右。本研究依據研究結果提出以下三點建議，作為改進軍校生實習幹部組織運作之參考。

一、重新制訂軍校生實習幹部組織辦法



軍校生實習幹部組織辦法過於老舊，不合時宜，需重新制訂。現行學生手冊版本為104年版本，期間雖經歷數次修改，亦延請業管單位提供修正意見，但大抵仍維持94年版本的範疇，且學生手邊所擁有的亦是94年版本的學生手冊。然許多條文已不合時宜，若要全盤適用恐有扞格不入，所以宜制定新法，以符應時代與軍校生實際生活管理之需求(黃淑華，2017)。

C2：「這本手冊有修訂跟沒修訂差不多，只有大過換成小過，沒甚麼變---。」(C210409291-1)

C5：「有些時候規定改了，例如資訊安全，學生用手機跟軍職生用手機的處分是不一樣的。因為具備軍人身分的軍職生會用兩種方式處分，因為他有兩種身分，他們搞不懂。所以案子會辦到我這裡，我會退回去，寫我的意見---他們當然要依我的處分為意見，因為他們的是不對的阿。」(C510410233-1)

二、需明確釐定軍校生實習幹部組織之職務與權力

軍事院校應重視軍校生擔任實習幹部的動機，滿足其行為背後的需求，因為擔任實習幹部是一項榮譽，但也是一項責任。概因相較於其他非實習幹部同學，實習幹部除了應付學校功課外，須耗費更多時間處理隊上行政事務；因此學校更須重視實習幹部制度，並適時給予有效的獎勵，以維持實習幹部之熱忱於不墜。此外，軍事院校應釐清實習幹部與隊職幹部的分工關係，並在一定工作範圍權限內，給予實習幹部適當的裁量空間權，如此方能將軍校生實習幹部組織轉化為一個以規範權為領導基礎的組織，並增強實習幹部自主性的參與。

而翻開學生手冊，密密麻麻記載著各種實習職稱，許多均為軍校生畢業後不可能會去歷練之專長，然層層疊疊的實習職務，造就混亂的實習制度。且過於繁瑣的實習職務，更導致軍校生缺乏標竿學習之功效(李承禹、陳憶綾，2010)。多頭馬車的相互扞格導致軍校生將實習幹部當作不得不應付的苦差事，虛應了事，無法獲得當初設置實習幹部之效益。因此，實有必要明確釐定軍校生實習幹部組織之職務與權力(黃淑華，2017)。

A3：「我覺得它沒有把實習幹部，我們該做些甚麼，好好的制定清楚，應該要規範好，不要重疊也不要讓我們不知道要做些什---該隊職幹部做的就歸隊職幹部，而不要跟我們說這是要讓我們學習，自己看著辦，我就是不會阿。」(A310409182-2)

三、宜提升隊職幹部的領導素質

隊職幹部與學生朝夕相處，對學生的影響甚鉅。端此，隊職幹部在形塑實



習幹部領導風格與民主素養上，擔任相當重要的執行者與示範者角色。因此隊職幹部個人觀念的偏差、疏忽、怠於職責、調動、或對規定不瞭解，均會導致執行力不彰，無形中亦悖離了軍校生實習制度所預期的效果。更有甚者，隊職幹部不當的身教與言教，也會在執行過程中產生負面印象與影響。近來許多新任隊職幹部均為甫自學校畢業之初任官，對學生生活管理缺乏實務歷練，若有突發及意外事故亦較為缺乏處理經驗，導致延宕或不當處理(黃淑華，2017)。若學生指揮部能藉由在職訓練，召集各相關業參承辦人依法規命令提供實務經驗傳承，或制定相關作業程序，提昇區隊長之實務能力，甚或指派有軍旅職涯經驗的部隊軍士官擔任軍事院校之隊職幹部，其豐富的軍隊實務歷練，將會激化軍校生實習幹部有更優質的經驗傳承。

C1：「隊職幹部的歷練不足，之前也沒有下過部隊，這樣怎可能帶的好。」
(C110410252-2)

C5：「隊職幹部扮演很重要的角色，如果隊職幹部很強硬，讓實習幹部不敢問隊職幹部，甚麼事都自己揣摩，做不好就罵，這樣實習幹部怎麼會學到東西？」(C510410232-2)

希冀此些建議能對精進軍校生自治組織、維護軍校生權利有所助益，並作為日後軍校教育實務者之參考。另本研究僅係初探，希冀未來能繼續針對軍事院校實習幹部與隊職幹部互動模式，對軍校生領導能力之形塑與影響，甚或對未來軍旅生涯領導模式之影響，做進一步探究。期待藉此拋磚引玉之舉能與民間高等教育學府交換相關經驗，達相互交流之目的。

參考文獻

一、中文文獻

1. 吳志峰(2004)。情緒智力、後設認知與注意力分配歷程之關聯性研究——以軍校學生為例。未出版碩士論文，政治作戰學校軍事社會行為科學研究所，台北市。
2. 呂維理、張鳳燕、張聖德、郝仲芸、汪治平、楊天行、李志宏(2002)。軍官基礎教育中之軍事倫理教育與專業倫理評量建構。第四屆華人心理學家學術研討會暨第六屆華人心理與行為科際學術研討會論文集。台北：中央研究院民族學研究所。2002年11月
3. 李承禹、陳憶綾(2010)。軍校學生領導力的檢視：管理及領導職能培育之反思。陸軍官校八十六週年校慶基礎學術暨通識教育研討會。99/5/14
4. 李新鄉(2008)。組織心理學。台北市：五南。
5. 空軍航空技術學院(2015)。學生手冊。104年6月24日校務會議通過，高雄市。
6. 馬于雯(2009)。「軍校生學校適應量表」發展與模式初探。測驗學刊，56(4)，519-542。
7. 國防部(2001)。軍事學校教育訓令。台北市：國防部。
8. 張聖德(2007)。軍事校院學生需求困擾、因應策略與軍事社會化關係探析：以陸、海、空軍官學校為例。應用心理研究，35，頁211-250。
9. 黃淑華(2017)。從學生自治組織運作探討軍校生法治素養之形塑——以南部某軍事院校為例。通識學刊：理念與



實務，5(1)，77-110。

10. 錢淑芬(1993)。國軍軍事學校「軍事社會化」之研究。復興崗學報，49，頁333-364。

11. 蘇長春(2003)。軍事院校基礎教育學生道德教育之研究。第一屆德行教育與軍事專業倫理學術研討會，頁81-113。

二、英文文獻

1. Beetham, D. (1987). Bureaucracy. Milton Keynes: Mutual Support Counseling for Woman-Batterers, Coalition for the preves: Open University Press.

2. Blase, J., & Anderson, G. (1995). The micropolitics of educational leadership: From control to empowerment. London: Cassell.

3. Bonardi, J., & Keim, G. D. (2005). Corporate political strategies for widely salient issues. Academy of Management Review, 30(3), 555-576.

4. Fairholm, G. W. (1993). Organizational power politics: Tactics in organizational leadership. Westport, CT: Praeger.

5. Keshet, S., Kark, R., Pomerantz-Zorin, L., Koslowsky, M., & Schwarzwald, J. (2006). Gender, status and the use of power strategies. European Journal of Social Psychology, 36(1), 105-117.

6. Malen, B. (1995). The micropolitics of education: mapping the multiple dimensions of power relations in school politics. In J. D. Scribner & D. H. Layton (Eds.), The study of educational politics, 147-167. Bristol, PA: Falmer Press.

7. Robbins, S. P. (2001). Organizational behavior (9th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

註：本文曾於2016/10/21空軍航空技術學院舉辦之「領導統御教育訓練學術研討會」進行口頭發表。因研究篇幅限制，本文刪除部分研究結果之訪談紀錄。

作者簡介

副教授 黃淑華

學歷：台南大學教育與經營管理所博士。經歷：臺灣省國民學校教師研習會研究助理。現職：空軍航空技術學院通識教育中心人文科學組副教授。