國立政治大學社會科學學院

行政管理碩士學程第二十一屆碩士論文

我們這一班-國防大學政大領導決策專班的學習歷程與軍文交流

Our Class--the Learning Process and Military-Civilian Interaction of the NDU/NCCU Leadership and Decision-making Program

指導教授：黃 東 益　博士

研究生：高 國 銘　撰

中 華 民 國 一一〇 年二月

DOI:10.6814/NCCU202100396

DOI:10.6814/NCCU202100396

謝辭

感念 – 前人種樹後人乘涼

感謝先進前輩們在重重困難下建立起國防大學政大領導決策專班這個制度，讓我得以有這個機會完成碩士學資，也希望藉由本篇論文對於制度有小小的貢獻，為未來的學弟妹們擘劃更康莊的學習路程。

歷程 – 轉眼瞬間歷歷在目

短短一年半的時間解鎖國防大學陸院指參、聯戰班軍事學資及政大行政管理碩士學程，過程中的酸甜苦辣僅能自我品味，轉眼過往晃如昨日，歷程中指參十班及後勤管理的軍事學習、聯戰班三軍聯合的奮鬥歷程及行管碩師長同學的軍文交流皆點滴心頭，感謝期程中師長、同學及幫助過我的朋友們，更要感謝遠在南部默默支持的父母，讓我無後顧之憂，戮力於學習。

致謝 – 長官老師同學家人

首先感謝督促我來念書亦師亦友的吳勝評上校，沒有您的啟蒙，也無法邁開學習的第一步，其次感謝兩校的師長及教官的指導與鼓勵，也謝謝政大課程規劃、一流師資及絕佳求學環境，尤其是陸院張宗才將軍及社科院江明修兩位院長，共同協調課業研習及獨立論文研究等良善的制度及作業時間，讓我在緊湊的課程中得以喘息，也了解制度建立對於後續學程的重要性，而過程中師長的春風化雨及同學的討論交流更是灌溉我成長的養分，但心中最感謝的莫過於我的指導老師 – 黃東益教授，除學術上悉心指導，生活上更多所關懷，在此向恩師致上最崇高的敬意與最誠摯的感恩。

在論文口試期間內，感謝社科院江明修院長以及臺師大公民教育與活動領導學系曾冠球老師所給予的寶貴意見與指正，讓此篇碩士論文更臻於完善，在此表示深摯的謝忱。

感謝「領導決策專班」一同努力的兄弟姊妹們，彼此互相協助與加油打氣，發揮三軍聯合團隊精神，讓求學過程更臻順遂，也盼望未來貢獻所學，擦亮專班招牌，發揮口碑效應，讓此學程以我們為榮。

最後，感謝最愛的家人情義相挺，體諒南來北往未善盡孝親之責，謝謝您們。

DOI:10.6814/NCCU202100396

期勉 － 以終為始終身學習

學程的結束卻是邁向未來的開始，期盼英雄有用武之地，善用過程所學方法，投入軍旅職涯，並以此為基石，接續終身學習，開創一個屬於「我們這一班」三軍聯合作戰的新世代。

高國銘

謹　誌

一一〇年三月

於指南山下

國立政治大學 National Chengchi University

DOI:10.6814/NCCU202100396

摘要

因應國際情勢脈動，未來戰爭須培養現代化卓越人才，國防部為健全軍事教育體制透過人力培育之近、中、長程規劃，推動多專培訓，以培育優質人力，自107年度在軍事指參方面結合國立政治大學社科院行政管理碩士學程開辦領導決策專班，本研究針對此專班第二屆學員運用參與觀察及深度訪談等方法研討其學習歷程窒礙及軍文交流發展，經由受訪者分享的經驗，反思專班制度窒礙和興革建議，以提供國防教育制度運用參考方向。

十年樹木百年樹人，可見人才培育之不易，在兩校軍文交流過程雖然現階段僅提升各自思想、眼界及相互形象之了解，但以長遠觀點來看，軍人領導經驗與文官創意思考的交織，能引導更多公務部門投入國防事務活化軍文交流，以提升國家整體人員素質及政策執行力。在此軍文交流環境中，將本專班學習歷程中所見利益內涵及追求目標，經研究者解讀其對於個人行為策略暨組織決策模式調整之意義，並將反思結果以建構主義理論方式探究國防大學及政治大學政策現況，提出可行性建議以供後續政策參考。

關鍵詞：學習歷程、軍文交流、參與觀察、深度訪談

DOI:10.6814/NCCU202100396

DOI:10.6814/NCCU202100396

Abstract

According to the development of the international situation, it's important to cultivate talents for further warfare. The Ministry of National Defense has promoted military education system to foster human resource by short-term, mid-term and long-term programs. They offers multi-aspect education to generate high-quality manpower. In military command and staff course, it has been cooperating with Master for Eminent Public Administrators to create a specific class for training leadership and decision-making since 2018. This study aimed at the second session of this class to conclude the difficulties of the learning process and the development of military-civilian interaction through participant observation and in-depth interview methods. Those gaps shared by the interviewees help us to introspect more about the innovations and, to give a reference for the national defense education system.

It takes much longer to educate a person than growing a tree, so human resource development is way difficult. The military-civilian interaction between these two universities only facilitate their understanding from their own perspective at this moment. To take a longer view, the interweaving of military leadership experience and civilian creative thinking can induct more public departments into defense affairs to enhance the quality of personnel management and policy implementation. Under this circumstance, we can take advantage of the findings regarding the motivations, strategies and learning effectiveness of this class to reflect on the follow-up cooperative policy between National Defense University and National Cheng-Chi University .

Keywords: Learning history, Military-civilian Interaction, Participant observation, In-depth interview

DOI:10.6814/NCCU202100396

DOI:10.6814/NCCU202100396

目次

第一章　緒論 1

第一節　研究背景與動機 2

第二節　研究目的與問題 6

第二章　文獻回顧 9

第一節　跨部門治理 9

第二節　軍文交流 11

第三節　學習歷程、動機與反思 13

第三章　研究方法與流程 17

第一節　研究設計與步驟 17

第二節　研究對象與倫理 18

第三節　研究方法與工具 22

第四節　資料處理與分析 25

第四章　深陷其中的霧裡看花 29

第一節　研究情報的判斷觀察 29

第二節　瞎子摸象的藍圖勾勒 38

第三節　難辨真相的初期建議 59

第五章　春風化雨的脈絡釐清 65

第一節　專業核心的戰略指導 65

第二節　戰略協商的初步策略 76

DOI:10.6814/NCCU202100396

第三節　建構戰場的脈絡反思.....81
第六章　結論與建議.....85
第一節　對話文獻的結論.....85
第二節　可行方案之建議.....86
第三節　政策建構與未來發展.....89
參考文獻.....93
附錄一國防報告書中「交流」彙整表.....99
附錄二訪談大綱（1）.....103
附錄二訪談大綱（2）.....104

國立政治大學 National Chengchi University

DOI:10.6814/NCCU202100396

表次

表 1-1 國防大學與政大學程時間表 4
表 1-2 國防大學與政大學程比較表 5
表 3-1 本專班第二屆基本資料分析表 19
表 3-2 受訪者資料一覽表 20
表 3-3 學程關係人資料一覽表.....21
表 3-4 資料處理編碼表 26
表 4-1 分組報告差異比較表 33
表 4-2 迎新送舊組別分組名冊.....36
表 4-3 訪談樣本分析表 39
表 4-4 工作家庭因素分析表 39
表 4-5 動機類別權重表 42
表 4-6 初步建議事項彙整表 64
表 5-1 學習歷程師長看法及方案選定彙整表.....69
表 5-2 初步策略事項彙整表 80

DOI:10.6814/NCCU202100396

DOI:10.6814/NCCU202100396

圖次

圖 2-1 本專班社會建構架構圖.....12

圖 3-1 研究架構示意圖.....17

圖 3-2 研究步驟流程圖.....18

圖 3-3 資料分析架構圖.....27

圖 4-1 參與觀察資料分類圖.....30

圖 4-2 碩一上下學期辯論課程對照圖.....32

圖 4-3 領導決策專班活動照片.....34

圖 4-4 迎新送舊活動照片.....36

圖 4-5 專班訪談分析資料分類圖.....38

圖 5-1 師長訪談資料分類圖.....65

圖 5-2 反思資料分類圖.....81

圖 6-1 可行方案建議資料分類圖.....88

DOI:10.6814/NCCU202100396

DOI:10.6814/NCCU202100396

第一章　緒論

一切都是最好的安排?

從軍 16 個年頭，從學生基礎教育開始，接著進修教育，原本早在 5、6 年前就應該往深造教育的路途前進，因家庭等各種因素而遲遲未報考，直至前年（民 108 年）在直屬長官的鼓勵下，終於報考也順利考取了。

我想人生就是如此的不可預期，剛好搭上國防部與各民間學校策略聯盟政策的順風車，讓我同步獲得國防大學陸軍指揮參謀學院（以下簡稱陸院）指參教育及國立政治大學（以下簡稱政大）領導決策碩士專班（以下簡稱本專班）的入學資格，難不成命運都是注定好的?

對於這天上掉下來的禮物（本專班），在入學口試前一點概念都沒有，藉由詢問以往同學及同事得到的卻是「課業壓力真的很重」、「你住南部應該回不了家」以及「你打算做好拋家棄子的準備了嗎?」等等負面答覆，心中的不確定感油然而生，但仔細想想，對於放棄最後一年報考全職進修碩士班而選擇指參教育的我，感覺卻是最好的安排，然而在就學初期常常聽同學提起「課業壓力真的很大，功課都做不完」、「假日還要上課，時間不夠分配」及「無法分擔小孩照顧，老婆都快受不了」等話語，心想這個專班立意雖佳，但對於已成家或離家遠的同學而言真的是最好的安排嗎?

自 107 學年度起國防部國防大學與教育部政大合作，擇優遴選國防大學三軍軍種學院指參學員，結合國防大學指參教育（一年期）及聯合作戰研究班（訓期為 6 個月，以下簡稱聯戰班）等軍事教育時間，同步副修政大行政管理碩士學程，以加強軍文交流成效，在人才培育方面，以學養經驗兼備的優質領袖人才為目標，回顧近一年來的學習歷程，觀察同學們從第一堂「領導願景與利他價值」課程中透過對公共議題辯論，從起初對於公共行政的生疏排斥轉變對公共事務決策有基本認知，進而能激盪出各種獨到見解與論述，不禁讓我回想當初同學們聊天常論述的動機、學習困難及家庭抉擇是否會隨著時間推移而有所更動?另本專班的創立旨在為職業軍人進行跨域學習，接觸行政管理學科領域，除了個人本職學能提升及組織管理人才培育外，是否有更深一層的用意?

本專班第二屆成員有別於第一屆（僅陸院學員參與），由陸、海、空三軍

DOI:10.6814/NCCU202100396

指揮參謀學院遴選產生，面對不同軍種，可探討組織文化不同對於學習差異能否碰撞出更閃亮的火花?然而，相同的是都要面對世上最公平的資源—時間，隨著學習歷程繼續看下去，這場屬於我們 25 員的三軍聯合作戰。

第一節　研究背景與動機

如何打贏一場未來的戰爭?

「人才為建軍的根本」，軍事教育就是要使所有接受此教育體制下所孕育出來的學（員）生，變成為國軍所用之「人才」，然隨著社會環境改變與科技知識發展的變動，軍事組織在人力結構改變、部隊制度轉型、公共事務溝通及高科技、資訊化作戰型態等因素影響下，傳統的軍事教育面臨支援組織運作的資訊科技及各領域的專業知識一日千里，人才培育與運用策略如何發展出適合國軍組織特性之改革，對國軍戰力強弱具有關鍵性影響，而打贏一場未來的戰爭，需透過跨領域的想法及新的思維模式、方法及工具來幫助解決。

一、研究背景

當前國際情勢在中美貿易戰及新冠疫情的催化下，充滿著變化與不確定性，未來戰爭型態為何，世人無法予以確切描繪，然前瞻性戰略戰術思維、擁有高科技國防武力及具快速應變能力，為在未來戰爭中，掌握先機克敵制勝之關鍵因素，其中人才的培育更是支撐上述關鍵因素的重點。因此，在軍事教育目標中，依未來戰爭需求培養現代化卓越指參人才，是當前軍事教育努力的方向。依據 2019 年國防報告書道出現階段國軍建軍構想為「防衛固守、重層嚇阻」之軍事戰略目標（中華民國 108 年國防報告書編纂委員會，2019：6），故如何使軍事教育結合建軍構想，並使各級軍事幹部能因應未來戰爭型態，培養「知可以戰與不可以戰者勝」的決策能力，實為當前軍事深造教育目標之鎖鑰。然為達成建軍備戰之使命與軍事深造教育之目標，培養具備「多元化、科技化、資訊化、管理化」之指揮人才以為建軍骨幹，則須妥善規劃課程及精進教學方法，使目的與手段密切配合，圓滿達成軍事深造教育使命。

近年來國防部持續積極的推展「終身學習制度」，鼓勵公餘進修，期望各級幹部能將所學運用於工作之中，改善提昇工作的效率；另在「陸海空軍軍士官服

DOI:10.6814/NCCU202100396

役條例」修正後，各階級均依任務特性及需求訂有相關延長服役年限之條件，如何在組織調整及優質人力長留久用等因素下，藉終身學習與民間大學軍文交流過程提升人員素質或延長其職涯，亦越顯重要且受到重視。

面對現代化科技資訊爆炸且少子女化的年代，如何引領士官兵具備面對未來戰爭挑戰的能力，是未來軍官所需肩負的責任與使命，中高階軍官（少校以上）是國軍的骨幹，具備某種程度的作戰指揮素養與認知，除強化領導統御的能力外，亦需完備策略分析、人際關係與行政管理等核心職能，另國防部為達「為用而育」目標，持續依「強化軍事內涵」、「發展多元軍事教育」、「落實軍事教育專業」及「軍事教育結合建軍備戰工作」之方針，作為各階段軍事教育的精進方向，使現有國防文官制度趨於完善，推動軍民在學術方面的院校交流，從而延長軍職人員的職業生涯，並在個人專業領域發揮所長，繼續為國防貢獻心力（中華民國 108 年國防報告書編纂委員會，2019：172），而本專班就在此背景下孕育而生。

國防部與政大簽訂策略聯盟，於 106 學年度共同辦理「行政管理碩士國防專班（以下簡稱國防專班）」（中華民國 106 年國防報告書編纂委員會，2017：168），107 學年度開辦第一屆行政管理碩士學程—領導決策專班，其目的在甄選優異指參教育學員，可同時進修碩士在職專班，未來擴大「戰略教育班次」等班隊參與，使深造教育結合碩士學位學程，嘗試讓封閉的軍事文化與社會行政管理對話，讓專責保家衛國的國防體制除基礎的軍事專業及目標管理外，更能培養與政治力與社會力對話，思維架構具歷史觀及前瞻性的現代化問題，以強化軍文交流，共同培育國軍領導決策人才，進而全面提升人員素質及單位組織運作效能，建構專業國軍，肆應未來挑戰。

近年國軍也試圖藉由學術講演、教育策略聯盟、災害防救及全民國防等交流過程改善軍人形象，而軍文交流也是其中一環，然儘管交流如此頻繁，但查詢學術論文期刊部分鮮少針對軍文雙方實施研究，以「Airiti Library 華藝線上圖書館」」進行論文搜尋。搜尋時以「軍文」作為關鍵字搜索，多數為「軍文關係」，而「軍文交流」部分，僅「我國全民國防教育之政經分析，1949-2005」（顏章豪，2006）一篇碩博士論文，顯見「軍文交流」問題未曾被研討，遑論相關制度策進，然以目前國防教育策略聯盟制度推展，「軍文交流」越顯頻繁，冀望藉此研究探討提出相關建議作法，供後續政策制定參考。

DOI:10.6814/NCCU202100396

二、研究動機

隨著時間的推移，觀察第一屆學長並非全數能如期完成論文準時畢業，再者國防大學及政大各級長官及師長對於課程內容調整及論文指導老師媒合等積極作為，不禁讓研究者覺得完成這個學程是一件相當有挑戰的事，且在政大「研究設計與論文實作」課程中，首次接觸質性研究，課程作業練習中，多數同學提出有關本專班的窒礙問題，列舉如下：

（一）同時就讀國防大學指參教育及政大行管碩學程背景下，對以公餘進修方式取得研究所學歷是否符合個人意願（錄取國防大學時需一併參加政大研究所口試，否則將取消國防大學錄取資格）？

（二）部分家住中、南部同學，政大週六課程結束通常為下午，趕回家通常已是晚上，且週日就必須坐夜車趕回北部，不僅與家人相處時間短，又舟車勞頓，於就讀過程中對本身家庭、時間分配等是否有額外的影響？

（三）身為領導決策專班第二屆學生，在已經知道第一屆的課業難以兼顧的情形，考量何種因素而有意願就讀政大領導決策專班？

為何這個學程充滿挑戰，其實從班隊課程規劃安排就可以一窺究竟，就讀學員需要在同一時間內（一年半）完成國防大學軍事指參教育及政大碩士學歷兩方面三學程，學程時間表如表 1-1 所示：

表 1-1 國防大學與政大學程時間表

時間 / 學校	108 年 9 月至 109 年 8 月（一年）	109 年 9 月至 110 年 3 月（半年）
國立政治大學	行政管理碩士學程領導決策專班	
國防大學	指參教育	聯合作戰研究班

資料來源：本研究整理。

國防大學軍事學資第一學程為指參教育為期一年（52 週），平時課程安排與各大專院校相同，除國定假日外，週一至週五上午授課四堂課（8 時至 12 時），下午授課兩堂課（14 時至 16 時），每週四還有莒光收視，期間包括三次階段考試及兩次兵棋推演、現地戰術及不定期的讀書會暨英文朗讀課程；第二學程聯戰班為期半年（27 週），授課時間同指參教育，以培育儲備師資為目的，授課內容

DOI:10.6814/NCCU202100396

為聯合作戰戰術應用的進階課程，以及本、外島現地戰術等；政大民間學歷授課時間為每週五晚上授課三節（18 時至 21 時）及週六全日（上午 9 至 12 時；下午 14 至 17 時），授課內容為行政管理碩士學程，學程比較表如表 1-2 所示：

表 1-2 國防大學與政大學程比較表

學校	國防大學	國立政治大學
學程	指參教育、 聯合作戰研究班	行政管理碩士學程 （領導決策專班）
期程	指參教育（52 週） 聯合作戰研究班（27 週）	一年半
上課時間	週一至週五 0800-1600 時	週五晚上（1800-2100 時） 周六全日（0900-1200 時、 1400-1700 時）
學歷類別	軍事學資	碩士學歷

資料來源：本研究整理。

本專班第二屆成員組成包含陸、海、空三軍，除了面對緊湊的課程安排，還有加上成員的多樣性，讓原本就緊湊的課程更增添困難度，如國防大學指參教育陸、海、空軍分屬三個不同學院，如何銜接聯戰班軍種合班課程；再如不同軍種面對有限時間下學習，想必其就學動機、學習策略及成效的歷程必定有其精彩故事值得探討，為本研究動機之一。

國軍組織變革的核心，不外乎是以「人」為主角所經歷的一個過程，自 1997 年起推行「組織變革」迄今，已完成「精實案」、「精進案」及「精粹案」等階段，將 45 萬餘員兵力裁減至不到 20 萬員，而未來的戰爭型態是以高科技為主，以量取勝不再是影響戰爭成敗的關鍵，然隨著募兵制推動、國內少子女化趨勢及戰爭型態改變等因素影響下，更需優質且專業人才參與國防事務，因此，人才培育與運用對國軍戰力強弱具關鍵性影響，教育是訓練未來的人才，使其具備前瞻性眼光，近年終身教育盛行，使得高等教育在職進修普及彈性化，基於建立優質國軍的理念，國防部近年極力推行終身學習、在職進修與教師到營授課等軍事人力精進政策，鼓勵公餘進修，增進本職學能，提高個人素質，進而提升國軍戰力。

Kotter 及 Cohen(2002: 1-6, 161)提出組織變革必須面對新科技、併購、重組、策略的改變、文化轉變、全球化等等的重大問題，但能透過一些步驟模式，從而

DOI:10.6814/NCCU202100396

能改變組織文化，為新的運營方式奠定基礎，進而發展更具革命性的技術，以及創新的戰略或更有效率的流程。溫金豐（2016：555）也提到：一個沒有革新能力的組織，在面對環境變化時，如果不能採取一套新的做法去適應新環境，最後終將走向衰亡，所以創新是必然的做法。然而，世界各地某些創新者，結合知識理論與實務經驗，融入公共治理與政策制定等面向，運用人性化的設計、使用者參與、開放式創新及跨部門或領域協同合作等，試圖在政府當中尋獲新的社會創新契機(Bason & Colligan, 2014)，莫大華（1998）在《從美軍戰爭學院教育論我國官方戰略教育—文武關係的觀察》一文中，認為美國戰略教育軍文職人員交流互動共同學習，對國家安全與戰略有所助益。

本專班以國防大學指參學院「思維理則」、「表達技術」及「將校風範」等教育方針貫穿整個課程，配合政大「行政管理碩士學程」，得以與政府及民間在職同學交流互動學習產生「梅迪奇效應(Medici effect)」，這種不同學科融匯在一起，利用不同領域專家想法合成嶄新觀念，形成多樣性的促進創新（劉真如（譯），2018：7），為國防部及教育部跨部門協同合作的社會創新，其中藉學習歷程之軍文交流，是否有助於視野拓展及職涯發展，為本研究動機之二。

第二節　研究目的與問題

一、研究目的

學員有限期限（一年半）內須完成國防大學及政大兩方面學程想法藉由平日參與觀察產生，個人認為要怎樣收穫先要怎樣栽，一年半內完成學程真的很有壓力，但適當的壓力有助於成長，再者，順利完成學程可同時獲得國防大學指參、戰研班及政大碩士等軍事及民間學歷，就如同打遊戲闖關般，想要獲取較好寶物裝備，過程關卡當然困難艱辛，印證天底下哪有不勞而獲的事，踏實規劃完成學業才是王道。觀察同學們的學習歷程，對於目標的完成是確定，但面對家庭因素、健康考量、時間限制及學習窒礙等環境因素，並非每個人的反應都是正向的，或許就是管理經濟學所學的機會成本概念，每個人心中所謂的價值各有不同吧。

鑑於研究者對於「學習歷程」的觀察及「軍文交流」相關議題鮮少被討論研究，本研究擬採質性研究方法，以參與觀察本專班學習歷程，發展問題意識分析

DOI:10.6814/NCCU202100396

歸納相關訪談大綱，並透過深度訪談方式，探究影響學習歷程問題因素及應對策略；再者，藉論述「學習歷程」及「軍文交流」關聯樣態，研析「學習歷程」面臨問題，分析歸納提升個人「就學動機」、暢通學術「軍文交流」及擴大組織「跨部門治理」效益可行建議為研究標的。

本文研究對象除本專班第二屆學員外，亦針對前國防部承辦人及學程相關關係人訪談，以探究起初辦學發想，有助後續研究主軸勾勒，進而擘劃後續政策藍圖，研究目的分述如下：

（一）描述本專班學員學習歷程體驗，透過受訪者分享之經驗，反思專班制度窒礙和興革建議。

（二）探討國防教育制度「軍文交流」歷程，是否策進國防人才培育發展，藉以「跨部門治理」擴大招訓範圍。

（三）分析本專班學員學習歷程與軍文交流關聯連結樣態，以提供國防教育制度運用參考方向。

二、研究問題

「教育乃百年大計」現行軍事深造進修教育課程，偏重於軍事專業領域，而忽略了整體社會環境所應瞭解之知識，使學者僅具「專才」知識，而缺乏「通才」素養，本專班吸取政大社科院行政管理教育所長，配合國防大學運用現有軍事深造教育，冀望發展合乎科技力與社會力的現代化國軍，以為未來建軍發展之趨勢，誠如前述研究動機與目的，本文的研究問題如下：

（一）本專班的學習歷程（就學動機、學習策略及成效）為何？

（二）本專班創立的目的為何?課程安排是否有助於本專班軍文交流的提升？

（三）本專班的學習歷程與軍文交流是否符合當初辦學之期待？

DOI:10.6814/NCCU202100396

DOI:10.6814/NCCU202100396

第二章　文獻回顧

他山之石，可以攻錯

本研究旨在探討本專班學員學習歷程經驗省思制度窒礙和反饋軍文交流關聯，供「跨部門治理」擴大人才招訓層級建議。因此，文獻回顧將針對前述研究目的及問題探討相關理論基礎，尋求問題意識，以利後續訪談大綱架構建立。研究文獻章節安排區分：第一節將說明跨部門治理的定義、理論及相關研究，第二節探究軍文交流相關研究，第三節探討學習歷程影響因素及反思等相關研究。

第一節　跨部門治理

在探討跨部門治理及其理論之前，應先了解何謂「跨域」。就學術方面，將不同專業知識學科加以綜整(synthesis)，其效益能增進批判思考、問題解決、認知推理等能力，讓原本專業無法促成的跨學科(interdisciplinary)知能，獲得更廣泛了解各領域合作與協調等作用(Lattuca, Voigt, & Fath, 2004)。

所謂「跨域合作」，係指跨越了部會、文化、科際、行政區域、層級、業務範疇、本位主義之限制（蔡敦浩等人，2000）達到橫向或縱向整合功能，意即讓不同團體藉由合作關係共同參與相關計畫，超越部門間隔閡及鴻溝，整合資源並共享其利益，故跨域概念是以宏觀思維考量不同影響力量(Abramson & Balutis, 2008)。在行政學研究領域方面，由於受到全球化的刺激影響，也不再侷限傳統針對「地理區域」層面的限制，而是涉及更多跨部門所需要的治理機制方面，有別於傳統的執行治理，跨部門有了資源與資訊交換，進而形成的夥伴模式，有利達成更多樣性的發展（李柏諭，2011）。因此跨部門的就是「公私協力」的具體作為，是一種探究介於公部門、私部門與第三部門之間的各種互動形式，透過合作網路與組織的知識管理，更有助於整合各部門的特質與優勢（江明修、曾冠球，2011）。

然知識即是最可貴的資產，從知識管理而言，透過政府體系社會化及內在化過程，跨域合作傳遞知識，讓知識作有效學習，進而內化到工作場域工作者（孫本初，2001），以促進各領域間動態連結，創新原有知識而產生新知識，發展更佳問題解決方案，探討相關理論與文獻，歸納跨部門治理理念分述如下：

DOI:10.6814/NCCU202100396

一、政策矛盾融合

政府機關或組織團體基於本位主義，針對公共政策推動通常優先考量己身職務經營及所屬單位機關經費、人力資源及組織網絡等執行順遂，往往產生資源競奪、重複投資及各自為政等非單一行動者可以解決的矛盾衝突政策，而「跨部門治理」恰可運用系統性協商整合機制融合政策矛盾，彼此協力將持有不同資源互利共享，提升整體利益。

二、過程程序磨合

改變是痛苦的，跨部門治理如何藉由滾動式彈性調整政策計畫，建構互動平臺，給予各合作單位主體性與調適空間，以凝聚合作默契、整合主體優勢、形塑共同願景，促使資源效應加乘，其合作過程與執行程序即學習磨合的歷程。

三、效益資源整合

跨部門治理的阻礙多半來自承辦人員、組織、專業領域或政策價值不同等因素，故通常跨部門治理機制皆需具備資訊流通分享、多元協調合作、投入成本降低及避免資源重複投入等原則，以確保資源整合效益最大化。

從近期幾個軍方媒體事件如磐石軍艦人員染疫事件、口罩國家隊及相關災害防救等案例均說明跨域合作對軍方的重要性，然此類跨部門治理的議題處理，正是軍事訓練教育所欠缺的行政管理思維，然而，政大「行政管理碩士學程」教育剛好補足這個缺口，讓具備軍事實務的軍人也能從公部門角度討論「公私協力」、「政治與行政關係」以及「組織間協調」等方面的思考訓練，產生理論與實務結合之效果。

面對全球化環境造成公共問題複雜程度與決策風險攀升，政府之間體認跨部門治理必要與迫切性，多以「跨部門協力」成為政府治理制度支柱，亦為公共行政顯學之一，然而傳統人才培育模式無法滿足現今對於跨域人才需求，國防部及教育部有鑑於此，建構政大「行政管理碩士學程」平台，強化軍文交流，使軍職及政府民間在職同學共享教育資源，並透過學習歷程讓不同層次領域人力經驗碰撞，激發創新思考，擴展彼此視野，培育國家需求優質領袖人才。

DOI:10.6814/NCCU202100396

第二節　軍文交流

教育部國語辭典解釋「交流」一詞即是比喻相互往來。我國在軍文關係演進歷經中，經歷過一黨獨大過程，再到文人領軍模式，過程中面臨最大困難的部分就是軍事組織中的文化變遷，因此，如何消除在軍事文化方面的認知差異，跨越軍文關係發展的障礙，全仰賴軍文交流強度。而軍文交流目的則在建構良好的軍文合作關係以體現精良的軍事效能。

軍事效能是一種「能力」(capacity)的展現，Brooks(2007: 9-15)認為，軍事效能就是從衡量一個國家人口素質、科技能力及資金財力等各方面資源，所探究出的軍事實力，以整合協調(integration)、人員技能(skill)、靈敏反應(responsiveness)與武器素質(quality)等四項屬性分析軍事效能(Brooks & Stanley, 2007: 1-13)。其核心在面對各種不同組織內外需求與期待，高階政軍官員如何有效整合軍事效能與國家基本資源，使建軍備戰趨於協調，形成共同戰力。

我國在軍文關係的演變方面，在政治民主化的影響下、國防體制法制化及文人領軍等方面的理則已逐漸成形，特別是在國防二法實施後，軍文關係更邁進了民主先進國家的層次，達到「軍隊國家化」、「文人領軍」與「軍事專業化」的境界，因此軍文合作使得文人統治及軍事專業等兩方面有了協調共存的空間，成為了在追求軍事效能及完善國防政策方面的共同基礎。

對軍文合作而言，兩岸如今軍力之所以演變成失衡的狀態，與國軍兵力轉型有相當關係，在 2000 年後政黨的鬥爭涉及國防事務，致使影響國防建軍作業進度，在政治層面上由於缺乏軍文合作契機以及預算取得困難，亦遲滯建軍時程規劃，甚至當時後續的軍購（如 F-16 C／D 案）也遭受波及，同時也揭露了政府在面對問題的反應與協調能力，因此需要建立基本的軍文合作基礎，藉以建立友善的軍文交流，從而獲得合理預算支持。

在 108 年國防報告書薄薄 184 頁就出現 52 個「交流」字眼（列舉如附錄一），其重要性由此可證，而國防報告書是依據全民國防需求，由國防部每兩年向國人報告其戰備整備具體成效，其源自於立法院國防委員會要求，續因《國防法》第 30 條通過定期彙編規定，故自民國 81 年起兩年定期出版一次，換言之，國防報告書也就是國防部 2 年期成績單，然頻繁的交流字眼顯見國防部在國防產業、國

DOI:10.6814/NCCU202100396

防治理及全民國防等方面與民間交流的密集與進步，而國防大學及政大人才培育的交流僅為軍文交流之一環。

為使國防與教育所代表的軍文雙方體系，藉由軍文交流媒介發揮其共同教育之成效，本文以 Wendt「社會建構主義」(social constructivism)理論說明建構主義重視結構與行為體之間關係是「互相建構」(mutual-constituted)及「共同決定」(co-determined)的，而 Wendt 假定行為體是社會建構的，而其定義的利益是由各種行為體共有的理解(shared understanding)、期望（expectations）和社會知識（social knowledge）所構成，並具體指出建構理論注重在實踐活動的過程，通過集體認同的建構、相互依存、共同命運、同質化及自我約束等方法，內化社會建構的理念要旨，進一步運用在具體實踐上，產生政策指導意義（翁明賢，2010：27-28）。

也就是說，社會是由人所創造出來，但卻是用客觀的事物去呈現，人與人之間的意見會有所互動以及影響，進而成為一種共識，社會就在人的主動中所建立，生活在其中的人也因此在這樣的社會框架下，理解及認同周遭的事物（江明修，2009），建構主義在分析行為體對文化環境的看法，行為體角色身分的認同模式，行為體共同利益認定及採取的行為策略等，具值得信賴的解釋力與預測力，本研究解析本專班社會實踐分析架構途徑，首先從行政組織結構文化環境，檢視國防與教育單位共有觀念狀態，說明本專班學生雙重角色在學習歷程調適與內化變化情形，藉參與觀察及深度訪談分析就學動機及學習認知的變化，了解牽動共同利益內涵界定的改變情形，進而影響雙方相關國防與教育策略聯盟實踐，提供國防決策單位未來辦理相關班隊參考，本專班對社會實踐的參考架構如圖 2-1：

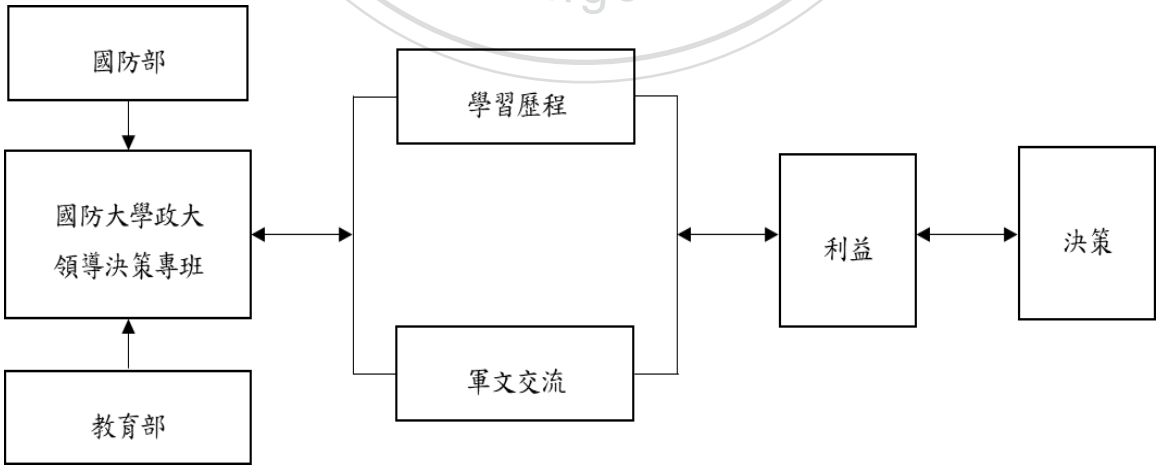

圖 2-1 本專班社會建構架構圖

資料來源：本研究整理。

DOI:10.6814/NCCU202100396

上述架構表示，國防部與教育部行為體，形塑本專班在所處教育學習歷程中角色認定及對於軍文交流環境的共同觀念，將影響其對於利益內涵與目標追求的解讀，進而調整其所採取的行為策略或決策模式，然而此策略及模式再對其學習歷程感受及所處軍文交流環境結構產生作用，間接影響國防部及教育部對於國防教育策略聯盟的看法，形成一個社會行為體相互不斷建構的過程。

「專業」是對特定研究項目的強化培訓，加以養成的知識、技能與態度，以能於職場成功地執行各項任務(Peak & Brown, 1980)，須符合專門的知識能力、服務的專業精神、健全的專業組織、專業的倫理規範、持續不斷進修、專業成長、通過專業認證及能為社會大眾所認同等幾項主要條件(Wolf, 1995)。

進一步而言，深造教育軍官素養與能力的養成，並非僅限於狹隘的軍事教育及政大課堂的學習歷程，本專班雙軌式課程架構乃包含領導統御、表達技術、公共治理、社會創新等多元面向，運用軍文交流穿插的交織課程，塑造有專業能力、能與大眾溝通且為社會認同的領導人才，在建構理論的故事性結構引用 Schutz 的說法「第一度建構」(constructs of the first degree)為生活在系絡中的人(ordinary member/folk)所建構，「第二度建構」(constructs of the second degree)則是外在研究者所建構的（江明修，2009）。

第三節　學習歷程、動機與反思

近年外部環境不斷改變，支援組織運作的資訊科技及各領域的專業知識一日千里，如何將個人或團體內有價值之知識，進行有系統之定義、獲取、儲存、分享與移轉及利用，以提升單位工作績效。

一、學習歷程

人類的學習歷程與行為息息相關，也就是學習歷程中所遇到的問題也會影響著個人的思維模式、人格特質、情緒知覺及動機等面向，因此當這些問題被妥善處理後，相對於對個人的行為也有正向的發展（王克先，1987）；而且，在學習歷程中，實際經驗會產生的良好的學習效果，能夠成為面對及處理新事物的基礎，使得學習的結果有助於未來所面對的情況，因此學習不單純只是知識的累積，而是一種成長的歷程，也是他人難以複製的成果（呂金燮、黃慈，2006）。

DOI:10.6814/NCCU202100396

另外，英國成人教育家曾提出學習歷程模式(Model of the Learning Process)，認為學習的核心在於經驗，並且與所處在的社會情境有相當的關連，這種關聯將會產生不同形式行為反應（國家教育研究院，2000）；因此在社會中人與人的互動，都會影響著個人的學習歷程，李勇輝（2017）就認為，雖然每個人對於學習有獨立的思維、動機與策略，即便有人擅長獨立思考解決問題，但是有部分的人仍是選擇與他人互動得到知識的增長。

然本專班學員在時間受限下學習（課程選擇性少、學校資源無法有效運用），是否也會改變其學習策略，挑重點科目學習，或者僅就目標達成（完成論文獲取學位），而忽略學習過程中的學習重點呢?

二、就學動機

探討就學動機也就是要了解為什麼會做出就學的選擇，而這個「為什麼」也會影響著接下來「怎麼做」以及之後的「做什麼」，這一層一層的關係，就是所謂的「黃金圈理論」(the Golden Circle)，由外到內分別是「What =做什麼」、「How =怎麼做」與「Why = 為什麼」的三層同心圓。人類無緣故的決定某些行為或採取某種活動，雖然動機不可捉摸及測量，但自人們對於行為理由產生懷疑，即產生動機的理論（姜雪影譯，2018：38-41），亦印證黃金圈最核心的「為什麼」，也就是「就學動機」-就讀的動機是什麼？為何重視這個學程？結業有何夢想要實現？基本上跨域跟人類習慣是相左的，面對充滿挑戰的學程，讓我們從「就學動機」及「學習理論」來探討其學習歷程：

（一）動機意涵

張春興（2007）提出心理學對於動機所下定義維持個體活動朝向某一目標之內在歷程或原因，區分與生俱來，不需學習之生理性動機(physiological motivation)及多經學習獲得之心理性動機(psychological motivation)等兩類，而學習動機屬於心理性動機，說明動機為學習行為動力，故藉學習行為動機探索，了解在學習歷程中個人何以具持續學習活動信念。

這種持續的信念就像是一種內在的歷程，而且也將會引發或導引行為，也就是所謂的「動機」（國家教育研究院，2000），而黃富順（2002）也認為學習動機就是引起個體維持學習的活動，並持續其行為達到目標的一種心路歷程。

綜合上述，本研究動機意涵包含學習動機，是指一種趨力同時也是意識的決

DOI:10.6814/NCCU202100396

定，個人因內外在心理需求，引發學習行為，進而朝向達成學習目標的歷程。

（二）學習動機理論

黃富順（1985）認為動機理論是指個體採取某種行為時，用以了解其內在需求或行為背後原因之工具，而在 Burgess(1971)的研究中發現，要提升成人的學習成效，則必須先了解其參與學習的因素，並且歸納出七種類型，分別為求知欲望、達成個人目標、達成社會目標、達成宗教目標、逃避、參與社會活動及順從外界要求等，Boshier(1977)則認為成人教育參與的模式中，有五項重要動機，分別為逃避或刺激、職業進展、社會服務、外界期望及認知興趣等，依上述學者所談動機類型取向，本研究就學動機部分依據國內研究成人及繼續教育學者黃富順（1992）歸納類型實施探討，其參考國外量表將參與學習活動動機區分求知興趣、職業進展、逃避刺激、社會服務、外界期望及社交關係等六類型，較符合國內學習動機需求且與研究者觀察較為吻合。

（三）相關學習理論

教育學者認為成人學習者可以透過生活、工作、休閒、社會互動經驗及人際關係等學習獲得經驗，而自我導向、經驗與轉換均為學習重要理論，在自我導向學習方面有在主張自然情境中建立(Tough, 1971)，何種經驗可被視為學習內容或知識來源？對於研究成人教育而言，認為幾乎所有的學習都會涉及「改變」，也許是態度的改變、知識的改變或技能的改變(Mezirow, 1991)，認為觀點轉換是一種解放的過程亦特別注重意義結構改變、學習及反省的內涵，並與經驗學習相同都強調學習的歷程，所以歷程中「內在意義」與「批判反思」為其論述核心，探討成人如何建構詮釋生活意義，產生持久性的認知改變。

三、學習的反思

從 Gary Phillips 的學習金字塔發現，「聽」及「看」等方式，可以使對方產生記憶比例遠不及「親自做」、「反思」或經由「教導別人」之效果，而反思的來源主要對於情境的觀察及過去經驗的學習發生困惑，故反思是以經驗為基礎，發展新思維再實作的方法（劉若蘭、楊昌裕，2008），換句話說，反思的探究是一種藉由學習歷程而去解決困境的方法。

「Reflection」源自拉丁文，意是指「倒回」，像鏡子反映實體的影像一般，是思索潛藏在實際體驗中意義的過程。Dewey(1965)認為反思是以開放的心(open-

DOI:10.6814/NCCU202100396

mindedness)、負責任(responsibility)、及全心全意(wholeheartedness)的態度，在探究方法上的一種整合的態度與技巧（轉引自黃淑燕，2003）。

經驗學習過程中，關鍵的一環是「反思」的步驟。經驗可能只是個體每日生活都可能產生的過程，經驗要產生學習效用，必須經過反思再實踐的過程，根據 Kolb 經驗學習循環觀念，說明學習是由經驗轉換以形成知識過程，而反思是學習時不可或缺的元素，並將經驗學習區分具體經驗、反思觀察、產生新原則觀念及運用新觀念於新經驗等四階段（徐明、林至善，2008），反思通常是對問題本身的質疑，區分內容、過程及前提的反思等三類，在內容和過程反思通常會改變初衷，以致意義基礎的轉變，而前提的反思產生時，才會轉換關於個人意義的觀點(Mezirow, 1995)，在實踐中 Schon 在反映的實踐者(the reflection practitioner)提出行動後反思(reflection-on-action)和行動中反思(reflection-in-action)等反思類型，說明人們會對實踐中的認識進行反映，在事後反思的安寧時刻回顧某個經歷過情境，並探索處理中產生的理解，或是為了準備爾後工作而細心整理先前經驗（夏林清，2004），亦指出行動中的反思，使真正傑出的專業人士與眾不同（黃淑燕，2003）。

綜上，經驗學習所談論之反思，是將反思置於經驗中賦予反思經驗意義，而反思的探究是學習的歷程，也就是轉化困惑到問題解決，在轉換學習中，意義與批判的反思在於內容、過程與前提的反思。本研究採用反思的意義探究本專班學習歷程及軍文交流對於跨部門治理政策之反思。

DOI:10.6814/NCCU202100396

第三章　研究方法與流程

一沙一世界的見微知著

針對研究設計、實施程序、資料處理方式說明，區分研究設計與步驟、研究對象與倫理、研究方法與工具及資料處理與分析等四節。

第一節　研究設計與步驟

一、研究設計

本研究探討國防部與教育部跨部門治理創辦本專班第二屆學習歷程，藉論述其「學習歷程」及「軍文交流」關聯樣態，發展問題意識分析歸納相關訪談大綱，並透過參與觀察、深度訪談及敘事分析等方式，探究影響學習歷程中「就學動機」、「學習策略」、「學習成效」及「軍文交流」等四個層面面臨問題因素及應對策略，省思及反饋以「提升就學動機」、「回歸政策制度」、「彰顯學習成效」及「放眼軍文未來」等目的提出可行建議為研究標的。本論文架構如圖 3-1 所示：

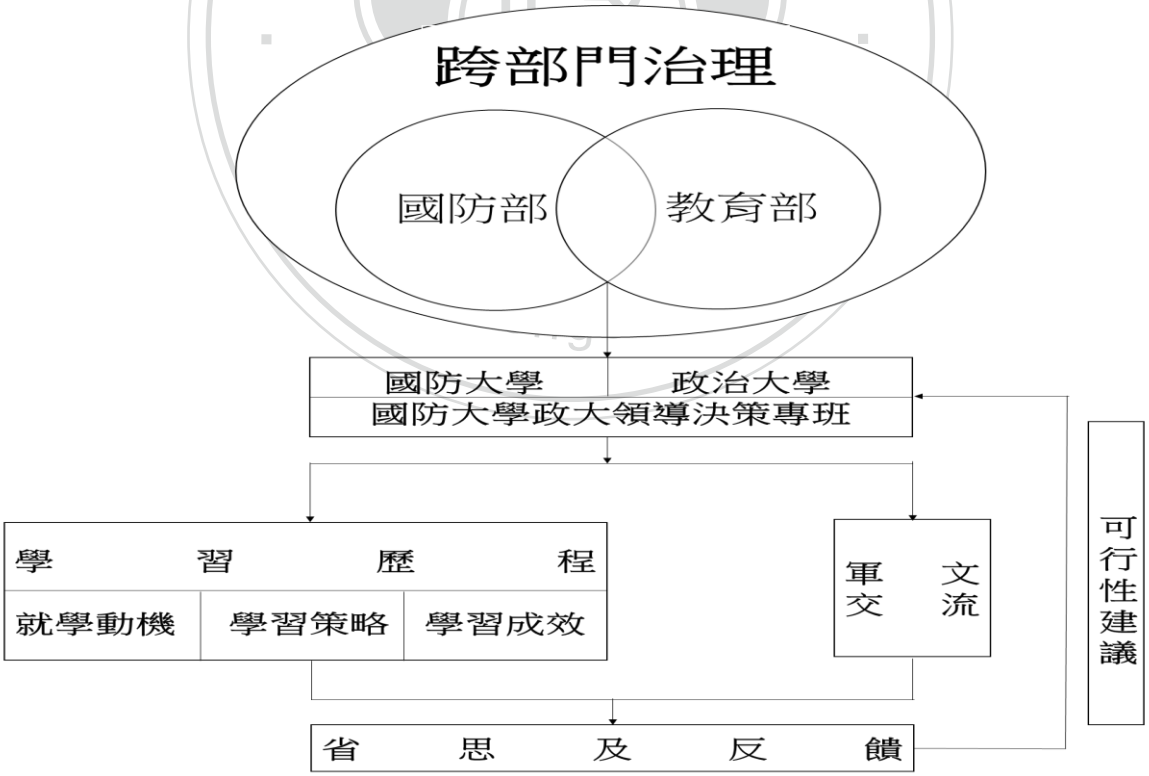

圖 3-1 研究架構示意圖

資料來源：本研究整理。

DOI:10.6814/NCCU202100396

二、研究步驟

鑑於上述問題意識發想及爾後就學歷程觀察，研究步驟對於國防教育「跨部門治理」與政大「軍文交流」萌發研究動機後規劃研究，首先律定主題範圍、選擇研究方法、調查樣本組合及發展指導方針等，接著進入現場以參與觀察方式篩選訪談對象，並將文獻資料及觀察概念歸納建立半結構式訪談大綱內容後，實施正式訪談，徵詢受訪者同意後過程全程錄音記錄，訪談完畢繕打逐字稿回饋受訪者審查內容無誤後實施編碼，訪談區分兩階段，第一階段為本專班同學，彙整相關建議，納入第二階段師長及學程關係人訪談討論事項，以搭配政策理念勾勒策略框架，再離開現場配合文獻資料進行分析與反思詮釋思考建議方向，最後與文獻對話擬定可行性建議，研究步驟流程如圖 3-2 所示：

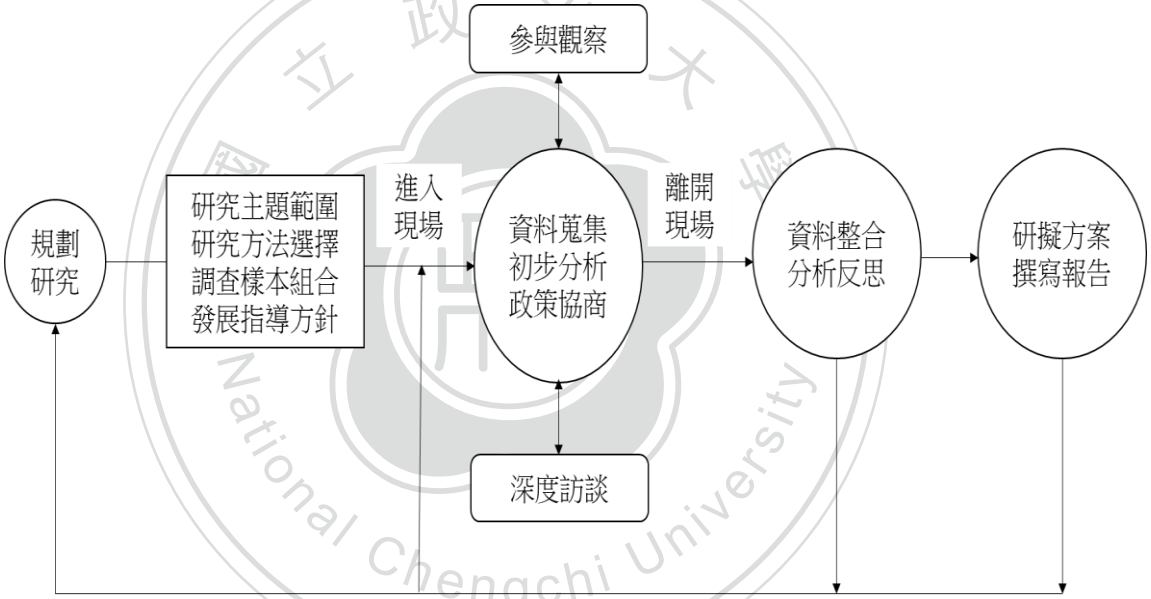

圖 3-2 研究步驟流程圖

資料來源：轉引自楊政學（2016）。

第二節　研究對象與倫理

質性研究的取樣重點在於有深度的立意取樣，其所著重者在資訊的豐富內涵（胡幼慧，1996）。本研究基於研究目的，除訪談國防大學陸、海、空軍指揮參謀學院第二屆副修本專班學員外，亦針對前國防部承辦人及學程相關關係人實施，以探究起初辦學的發想，有助後續研究主軸的勾勒，進而擘劃後續政策藍圖。

DOI:10.6814/NCCU202100396

一、研究對象

（一）本專班學員

本專班第二屆成員組成包含陸、海、空三軍，其中陸軍及海軍部分細分有管理、專業及政戰組等類別，基本資料分析表如表 3-1 所示：

表 3-1 本專班第二屆基本資料分析表

項　次	項　　目	分　　析　　資　　料
1	性別	男性：23 員；女性：2 員
2	軍種分類	陸軍：15 員；海軍：5 員；空軍：5 員
3	各軍細分	陸軍組：9 員；管理組：5 員；政戰組：1 員 海軍組：4 員；專業組：1 員 空軍組：5 員；專業組：0 員
4	家庭狀況	父母健在：19 員；單親：6 員
5	婚姻狀況	已婚：17 員；未婚：8 員
6	小孩數量	已婚無小孩：0 員 已婚有小孩（17）：1 個：7 員；2 個：9 員；3 個：1 員
7	居住地區	近程（7）：北北基：4 員；桃竹苗：3 員 中程（9）：中彰投：7 員；雲嘉南：2 員 遠程（9）：高屏：7 員；宜花東：2 員

資料來源：本研究整理。

本研究主要對象為本專班第二屆成員，其組成包含陸、海、空三軍，由於研究者本身也是其中的成員，家住高雄而且有小孩的壓力，深刻了解時間受限下要完成學業的壓力、課業與家庭的拉扯及想像最終成敗的對待及目光，因此採取「立意取樣」方式選擇研究對象，由於同學常掛嘴邊的窒礙因素為居住地區過遠及婚姻小孩狀況，因此決定依照居住地區距離遠近，分別選出遠、中、近程，區分婚姻狀況實施訪談，選取的標準設定如下：

1.遠程居住地區，已婚未婚參半，軍種不限。

2.中程居住地區，已婚未婚參半，軍種不限。

DOI:10.6814/NCCU202100396

3.近程居住地區，已婚未婚參半，軍種不限。

依照上述選取標準，挑選及探問願意受訪學員，基本資料如表 3-2 所示：

表 3-2 受訪者資料一覽表

代稱	居住地區	性別	婚姻狀況	小孩數量	軍種
受訪者 A	高屏	男	已婚	2	海軍
受訪者 B	高屏	男	未婚	0	海軍
受訪者 C	高屏	男	已婚	2	空軍
受訪者 D	高屏	女	未婚	0	陸軍
受訪者 E	宜花東	男	已婚	2	陸軍
受訪者 F	宜花東	女	未婚	0	陸軍
受訪者 G	中彰投	男	已婚	2	空軍
受訪者 H	中彰投	男	未婚	0	陸軍
受訪者 I	桃竹苗	男	已婚	2	陸軍
受訪者 J	北北基	男	未婚	0	海軍

資料來源：本研究整理。

（二）學程相關關係人

學程關係人係指國防、政治大學師長及國防部相關人員，受訪者除參與本專班創辦業務外，亦同時指導接觸各屆專班人員，故對於專班歷程具高密度資訊可提供，且了解制度過程並對於學程可提出決定性影響之建議，故本研究採取「強度抽樣」及「強度關鍵個案抽樣」方式進行訪談，目的是將從這些個案中獲得的結果邏輯地推論至政策制度，本研究相關關係人資料說明如表 3-3：

1.受訪者甲為政大行政管理碩士學程師長，本身除了政大教職外本身也是軍職人員退伍，亦同時擔任第一屆及第二屆學員的論文指導老師，對於學程辦學執行狀況及學員學習情形熟捻。

2.受訪者乙為國防大學陸院師長，除了是國防大學教職外本身也具博士身分，同時輔導第一、二屆學員，對於兩屆學員學習歷程的協處更是參與其中。

3.受訪者丙為前國防部相關人員，目前調任至國防大學，其曾參與專班創辦業務，對於學程創辦的歷程及相關法令政策熟悉。

DOI:10.6814/NCCU202100396

表 3-3 學程關係人資料一覽表

身分背景 / 代稱	背景資料
受訪者甲	政大行政管理碩士學程師長
受訪者乙	國防大學陸院師長
受訪者丙	前國防部相關人員

資料來源：本研究整理。

二、研究倫理

林天祐（1996）提到以人為研究對象時，其目的應對其研究對象有直接或間接助益，且必須無條件尊重研究對象之尊嚴；以訪談為主要資料蒐集方式研究，重視研究者與受訪者間之互動，關係密切容易涉及研究倫理問題，由於面對面進行訪談能深入瞭解受訪者的感受，故務必恪守研究倫理，在研究前需充分溝通，使其對於研究內容及後續處理方式放心（胡幼慧，1996）。本研究基於研究倫理，本保護研究對象目的，採「尊重研究意願」、「鞏固研究隱私」、「謹慎資料處理」等三原則實施。

（一）尊重研究意願

面對面說明研究目的、問題及實施方式，獲研究對象同意參與後，尊重其隨時拒絕參加此研究的自由，後續針對訪談時間及地點由研究者自選，配合其實施訪談作業。

（二）鞏固研究隱私

本研究以錄音為主要紀錄方式，訪談前先徵詢受訪者同意參與訪談及接受全程錄音；另研究對象在受訪過程中若提及個人資訊，會詢問其是否同意公開，予於尊重，研究成果由受訪者審查有無不當論後納入研究使用。

（三）謹慎資料處理

本研究在訪談後，將錄音資料轉譯為逐字稿，並在逐字稿完成後，以電子郵件或紙本方式由受訪者審閱，以避免誤解、敘述語意與事實不符或輸入錯誤等情事肇生，撰寫內容時闡述真實對話不加解釋，完成後交受訪者審查是否符實，始得公開。

DOI:10.6814/NCCU202100396

第三節　研究方法與工具

本研究擬採質性研究方法，運用參與觀察、深入訪談及敘事分析等方式實施，為收集完整相關資訊及順遂研究進行，採用研究者本身、手機及訪談大綱等研究工具。

一、 研究方法

（一）質性研究

質性研究為研究者為深入探討某問題，透過觀察、深入訪談、文件分析，廣泛蒐集各種資料，經整理、歸納、分析後，描述受試者之內心世界、價值觀及行為舉止（葉重新，2004）；它是以研究者本身為研究工具，以多種方式蒐集資料，對社會現象進行整體性研究，透過與研究對象的互動，獲得解釋性理解的一種活動，不以操作變項或驗證假設為目的，是以研究者為本位，重視研究對象的釋義（陳向明，2002）。質性研究包括歷史研究法、文獻分析法、個案研究法、敘事研究法、人種研究法等，而本研究考量主題及各方面需求後，以參與觀察及深度訪談法實施研究，續以敘事分析方式進行資料剖析後反思可行性政策建議。

（二）參與觀察

科學探索不免涉及非理性及超科學因素，同時亦須依賴人為判斷決定及技巧，對於參與觀察法而言更是如此，參與觀察被認為可用於檢驗概念、試驗假設或建構因果規律的方法，其迥異於自然科學的方法論，卻特別適用於人類存在的特異性質，對於善於與人互動建立關係的研究者更能輕易使用，形成一種科學的人文主義方法論（王昭正與朱瑞淵（譯），1999）。

參與觀察區分參與及觀察兩部分，參與者角色提供研究者以圈內人的角度進入日常生活世界的途徑，藉由觀察及體驗進入人類存在的私密及主觀面，涉入程度可以是公開涉入、隱密涉入或選擇性讓圈內人得知研究者興趣及目的（王昭正與朱瑞淵（譯），1999），涉入的程度關乎研究者及被觀察者之間關係，這也是影響資料蒐集是否真實正確的關鍵。本文研究者本身即專班成員，涉入程度採公開涉入及讓圈內人知悉研究目的為原則實施，但為避免個人或團體因被觀察而改變其行為的「霍桑效應」（楊政學，2016），以非結構、未控制觀察的方式融入生活，運用手機拍照錄影紀錄學習及日常過程獲取研究素材，形塑初步研究架構。

DOI:10.6814/NCCU202100396

研究者運用參與其中的身分，針對觀察對象本身軍種差異、行政管理碩士學程期間本專班及一般組軍文活動及最後半年聯戰班時期學習生活，且為能有效研究觀察記錄，過程中研究者除積極參與各項事務外，還擔任本專班國防大學、政大課程中之班代及活動主持人，期能更深入了解觀察對象生活及學習型態，獲取豐富有用的資訊，以提升研究之信效度。

（三）深度訪談

訪談與日常談話不同，是有特定目的及一定規則的研究交談（Spradley,1979：57-68，轉引自陳向明，2002：222），藉由訪談過程讓研究者了解受訪者思想、生活經歷及相關事件對其意義及解釋，有助於較深資料的蒐集，亦是本研究資料主要來源，其目的在於比對研究者觀察所見外顯事實，進而了解受訪者內心世界及思想觀念。

深度訪談法依訪談結構控制程度區分「結構型」、「無結構型」及「半結構型」等三種類型（Bernard,1988；Fontana&Frey,1994，轉引自陳向明，2002：229），本研究以半結構型訪談方式實施，將觀察所見結合研究目的與問題擬訂訪談大綱，藉此導引受訪者回顧學習歷程，探究過程中就學動機、學習策略、學習成效及軍文交流等事件關係與窒礙背後的元素，以利後續研究者按其學習脈絡配合理論分析實施資料編碼分類，整合獲取本研究所需之資訊。

本研究訪談區分兩階段實施，第一階段針對本專班第二屆成員實施，按居住地區遠、中、近及婚姻狀態採立意取樣方式選取訪談對象，雖選取標準不限軍種，但研究者在初步選擇中已將性別及軍種差異納入考量，另為於結論能提出政策相關可行性建議，故於第二階段訪談兩校師長及承辦人等具高度資訊且實際參與本專班運作人員，以強度抽樣選取訪談對象，期藉訪談了解學程脈絡及立意，明確辨學窒礙及師長政策視野，以利提列建議能鏈結政策制度。

（四）敘事分析

敘事是思考方式以及理解事物的過程，由於這是種基本的認知過程，所以敘事能理解及連結各別的敘事（瞿海源等人，2015：165），因此敘事研究也可以說是一種研究生活的方法。在生活也許是很平常的故事，但是這些卻又能在我們生命中創造意義，而這種敘事的社會科學研究方法，正能夠匯聚那些我們發展的故事(Clandinin, 2006)，就像是利用說故事的方法讓人能相互理解想法。

DOI:10.6814/NCCU202100396

敘事其實也不僅是只有說故事如此簡單，必須了解一些對敘事會有影響的因素，例如時間就是其中一項，由於以往時間對於人們的社會現象與文化有重要關係，所以敘事也是表達一種在社會中的時間經驗（瞿海源等人，2015：145），這使研究人員經常以時間順序來敘述個人的過去、現在、將來，亦是敘事分析的特色(Ollerenshaw & Creswell, 2002)。

而時間的順序使得敘事有了開始、過程與結束，這也產生了情節(pot)，情節也串連起了敘事而有意義（瞿海源等人，2015：147），再加上參與者的故事可能也與研究者有關，意味者在交織的故事中，研究者也能洞察自己，產生一種交流合作的關係(Ollerenshaw & Creswell, 2002)。

最後，敘事分析不僅考察了參與者如何整體的表現自己，這也是相較於其他研究方法不一樣的關注層面(Burck, 2005)，以至於能使我們個人更加了解所生存的社會與文化。

二、 研究工具

（一）研究者本身

提到質性研究主要是以研究者本身作為資料蒐集與分析的工具（鈕文英，2007）；研究者要能對研究過程產生敏銳的觀察力，準確掌握語言與非語言之訊息，在蒐集資料過程中能產生即時性想法，才能蒐集到整體性資料，本研究之研究者曾於國軍部隊中擔任主官，長期執行官兵心緒觀察及輔導工作，具相關晤談訪問之經驗，且研究者本身亦為專班成員之一，身處其中更易實施參與觀察，對於日常工作學習更能感同身受，發掘被觀察訪談者窒礙及困擾，因此「研究者」為本研究之工具一。

（二）訪談大綱

陳向明（2002）指出質的研究雖要求給受訪者表達的自由，但研究者於訪談前都會設計大方向的「訪談大綱」，列出主要問題及研究內容，於訪談中有提示作用，以免遺漏重要內容，所列問題應由近而遠、由淺入深，其主要目的在於引導受訪者整理思緒，充分表達內心真正想法，且研究者須有效掌握訪談方向及保持過程流暢。研究者依據本研究目的與問題，與指導教授及同學討論後擬定訪談大綱（如附錄二），採半結構式訪談方式進行，時間約莫一至兩小時，若訪談期間發現新觀點，則視實際狀況調整訪談內容，故「訪談大綱」為本研究之工具二。

DOI:10.6814/NCCU202100396

（三）照相及錄音器材

本研究於歷程中以手機照相錄影功能紀錄相關生活、工作及學習過程，並於訪談過程使用手機內建功能輔以「雅婷逐字稿」等相關 APP 實施全程錄音，故「手機」為本研究之工具三。

第四節　資料處理與分析

質性研究資料蒐集來源多樣，經常使用多為觀察、訪談及分析等方式，其產製出的文件（document）區分公眾及私人兩類，其中私人文件範疇包括經歷描述、生活經驗、事件省思或個人觀念等均屬之，文件用途在驗證及加強資料準確性，以支撐研究之成果，本研究透過參與觀察與深度訪談方式進一步觀察了解研究對象學習歷程經驗，將觀察結果及訪談逐字稿加以整理、編碼及分析出初步建議事項，續將此獲取資料與政策參與者實施訪談及協商後客觀反思及詮釋研究對象想法，並回饋研究問題本質提出可行性建議，本節區分資料處理及資料分析兩部分。

一、資料處理

資料處理分為「檔案轉譯」與「資料編碼」兩部分：

（一）檔案轉譯：訪談完畢後，以錄音檔案比對「雅婷逐字稿」實施轉譯，並將資料依受訪者、日期、地點歸納整理轉譯後委由受訪者檢閱，以避免曲解受訪者之意。

（二）資料編碼：編碼是發展和解釋資料的一種系統化方式，為清楚呈現所蒐集之資料，研究者將資料按「受訪者」、「訪談日期」順序依序編碼。

研究者於訪談時，經受訪者同意後以錄音方式蒐集資料，並在結束後將錄音檔轉譯成逐字稿，委由受訪者檢閱，經修改定稿後，依受訪者、訪談日期進行編碼，說明如下：

1.受訪者：以英文大寫字母及中文天干編年區別研究樣本。

2.訪談時間：以 A200930、甲 200930 表示樣本 A 及甲於 2020 年 9 月 30 日之訪談內容。

3.編碼過程：採紮根理論（grounded theory）方式編碼，紮根理論始於 Strauss 與 Glaser 於 1967 年出版「紮根理論的發現（The discovery of grounded

DOI:10.6814/NCCU202100396

theory）」，是種發現邏輯的方法（轉引瞿海源等人，2015：65），編碼過程主要將蒐集到的訪談資料打散持續比較賦予概念後擷取主題建立範疇，其編碼方式區分開放編碼、主軸編碼及選擇編碼等，資料處理如表 3-4：

表 3-4 資料處理編碼表

選擇性編碼	主軸編碼	開放式編碼	訪談內容（逐字稿）
就學動機	求學興趣	我本身有想要讀碩士（B：33）	我本身有想要讀碩士，一年半可以取得一個碩士學歷，又取得一個指參學歷，我覺得投資報酬率還滿高的，最後就決定要讀政大領導決策專班，就是我的動機，就很單純（B：33-35）
	職涯發展	主要動機是退伍之後可以多一個選擇（A：34）	對於主要動機，其實還是想到這個退伍之後可以多一個選擇，那念了之後才發現。其實，在學的過程當中很多東西，其實在工作上還是可以運用到。（A：34-35）

資料來源：本研究整理。

二、資料分析

質性研究過程中，配合訪談前之觀察面向及探討文獻加以思考，可檢視所蒐集資料是否足以支撐研究，本研究將資料分析按社會建構理論區分第一、二度建構兩步驟，分析架構如圖 3-3：

（一）第一度建構：從參與觀察記錄資訊標示初步研究分析面向，再運用知覺與判斷能力，將訪談資料中發現之重要概念加以區別分類，並將本專班同學訪談建議結果納入與師長訪談內容研討，之後以反思二度建構整個學習歷程脈絡方式完成整體研究架構，以利後續歸納分析。

（二）第二度建構：依據參與觀察及深度訪談等分析結果綜合整理相關資料，以反思方式釐清學習歷程脈絡及軍文交流看法，並結合文獻理論及實際現況提出結論及可行性建議。

DOI:10.6814/NCCU202100396

圖 3-3 資料分析架構圖

資料來源：本研究整理。

國立政治大學 National Chengchi University

DOI:10.6814/NCCU202100396

DOI:10.6814/NCCU202100396

第四章　深陷其中的霧裡看花

戰場迷霧的觀察與認知

Berger & Luckman(1967)在《The Social Construction of Reality》認為現實是由社會建構，過程中並非強調措辭造詣，而是著重如何在他人想像中建立期望的現實，也就是事實是被刻意「界定」，像是一種不言而喻的現象，接收訊息的人認為接收的就是事實，而主觀的現實則在客觀社會中反映出的人們為了在這社會中生存，必須內化這些客觀現實進而與社會有所交流（Van den Bulck, 1999）。

與其說打贏一場未來的戰爭，倒不如說我們身處一個前人為我們建構的戰場，制度規範大致上已成定局，那如何為後人勾勒一張未來的藍圖，正是本次研究的主軸，研究者參與觀察與本專班同學們瞎子摸象的藍圖勾勒雖然只是展現身處其中的感受及想法，但經由師長們專業指導，相信可提出較為合理可行的建議供未來本專班政策調整修正，故本研究發現係依據研究者平時參與觀察樣本團體，如課程及活動參與的現象，並輔以深度訪談理解本專班同學針對學習歷程及軍文交流的認知，交叉建構未來方向擴大戰果，為國軍注入另一股領導決策的想法，以面對未來更加艱鉅的挑戰。章節安排區分：第一節說明研究期間觀察專班成員參與活動相關現象，第二節為專班成員訪談資訊彙整重構結果，第三節為觀察與訪談後初步建議。

第一節　研究情報的判斷觀察

以史為鏡可以知興替，回顧戰史，情報判斷的準確性往往決定一場戰役的勝負，判斷的重要性可見一般，觀察則是判斷的必要手段，觀察法是蒐集原始資料的一項研究方法，是針對互動或現象發生時，所作的一項具目的性、系統性與選擇性察看與聆聽的途徑，然為避免個人或團體因被觀察而改變其行為的「霍桑效應」（楊政學，2016），且研究者亦是本專班中之成員，故採用參與觀察法，以非結構、未控制的觀察方式，針對本專班人員在國防大學指參教育、聯戰班及政大行政管理碩士學程期間與本專班、一般組同學及師長間互動狀況，以本專班內陸海空三軍區隔與合作、行政管理碩士學程中本專班與一般組軍文差異與交流及聯戰班時期學習歷程的轉折與變化，分類如圖 4-1：

DOI:10.6814/NCCU202100396

圖 4-1 參與觀察資料分類圖

資料來源：本研究整理。

一、 三軍的區隔與合作

雖然同為領導決策專班，但其成員卻有陸、海、空三軍的差異，在養成教育及工作場域的思維理則大有區隔，主要取決於軍種風氣、以往工作經驗及指參教育課程排訂，但礙於需共同學習的壓力，針對課程、論文及生活方面，各自有一套應對模式。

（一）思想課程的區隔

1. 日常面對的敵人：

海、空軍在其工作場域中經常與敵接觸，故觀察其言行部分，常常帶著敵情在訴說著他們的觀點，在處事上也較有目標性，然陸軍部分，平時總是對著無形的敵人進行操演，故在想法上說好聽是嚴謹，但事實上是較封閉的，例如在課程中，相同的議題，海、空軍總是能針對主題深入論述，陸軍總是會設定一堆假設，從各方面去考量，但往往圍繞主題卻打不到重點。

2. 軍種迥異的課程：

雖同為國防大學指參教育，因軍種之間的差異，亦區分陸、海、空等三軍指參學院，但為將其納入國防大學體制下統一管理，故將陸院指參教育從原本一年半壓縮為一年，而海、空軍則從八個月延長至一年，所以觀察海、空軍平時課程有隔周一次整個下午的社團活動及不定期的藝文賞析等安排，課程明顯寬鬆；另

DOI:10.6814/NCCU202100396

在各軍種分組尚有差異，以本專班而言，陸軍區分陸軍組、管理組及政戰組；海空軍區分海空軍組及專業組。陸、海、空軍組通常以培養軍種作戰軍官課程為主，而管理、專業及政戰組則增加兵科專業課程，故在課程及考試科目準備認知，陸、海、空軍組著墨在其作戰專業科目較深入，管理、專業及政戰組作戰科目雖為基本入門，考試部分卻增加專業科目的準備，但在聊天過程中，總是各自認為自己學習的課程較為艱辛。

（二）壓力目標的合作

1. 政大課程的分組：

課程的分組，在政大一般課業上通常僅依據學程辦公室分配、學號分類、抽籤或自由分組，不論如何分組，總會看到本專班同學主動協助，或許是工作上歷練的緣故，最後多數主導的組長總是落在其身上，私底下也跟一些本專班同學聊天，目的無他，因為課業真的很沉重，希望能用最有效率的方式完成分工，再加上如果不主動分工，往往會先擱置一段時間，但結果還是相同，所以與其被動被推派，倒不如主動先分配處理。

2. 生活壓力的分工：

壓力是生命中不可避免的現象，解決問題以釋放壓力就是人們處事的動機，就動機而言，通常區分外在動機與內在動機，本研究僅就外在動機實施觀察，內在動機則藉由訪談時機實施探討，專班生活外在壓力最主要來自學位論文的完成與交通的往返，故生活與學習互助的鏈結，則形成同性質論文研究討論或交通運輸工具共乘等群組，研究者解讀為受外在壓力影響，導致內在的回應。

二、 軍文的差異與交流

不同團體湊在一起就會有比較，透過比較可看出文化差異，更能在差異間相互學習彼此經驗，在交流部分，不僅僅侷限於團體交流，對於授業師長、講演的教授、同學的背景及合作的活動，在在都能激盪出不同的火花，也是成長的動力。

（一）軍文表現的差異

1.辯論課程的學習

本專班在部隊的資歷最短都有十年，大部分都經歷部隊排、連長及幕僚等職務歷練，所以在碩一辯論課程中明顯發現其口語表達部分並不是問題，但也因過往多數以經驗傳承，口耳相傳的經歷，在辯論課程初期會以網路資料輔以過往經

DOI:10.6814/NCCU202100396

驗實施口頭報告，反觀一般組同學，雖口語表達不及本專班流利，但總會以輔助簡報引經據典的陳述其論點，雖然辯論無對錯，但總能在不同發言的同學中發現同樣一件事卻有多個切入面向及看法，收穫頗豐；另經歷多次交鋒，發覺各自吸取經驗，本專班同學開始懂得使用輔助簡報，甚至更加精進的完成事前整備，將簡報貼在台上以提升其論述力道，而一般組在口語表達上也都進步了，研究者解讀為競爭下的進步，如圖 4-2 所示：

<table>
<tr><td colspan="2">辯　論　課　程　碩　一　上　學　期</td></tr>
<tr><td> </td><td>
</td></tr>
<tr><td>本專班：辯論初期手拿小抄以其經驗擇要點侃侃而談。</td><td>一般組：辯論初期輔以簡報引經據典的陳述其論點。</td></tr>
<tr><td colspan="2">辯　論　課　程　碩　一　下　學　期</td></tr>
<tr><td> </td><td> </td></tr>
<tr><td>本專班：辯論後期學習一般組經驗，甚至更精進的事前整備。</td><td>一般組：辯論後期同樣輔以道具表達其觀點，較初期更能侃侃而談。</td></tr>
</table>

圖 4-2 碩一上下學期辯論課程對照圖

資料來源：本研究整理。

DOI:10.6814/NCCU202100396

2.分組報告的差異

在碩一下學期「設計思考與社會創新」課程中，分組報告恰巧有兩組單純由本專班及一般組同學編組作業的比對，明顯可以看出軍文表現的差異，在本專班部分或許平日的教育趨向於統一思想，故呈現出的作業偏向於教條式分析，較為冰冷；一般組人員則有公務機關行政、人事、政風、警察、公股銀行、金融業等，呈現出的作業較為多元熱情，且將田野調查的部分拍攝成影片，讓人有身歷其境的感受，生動的內容，更易觸動人心，雖然老師給的評語都是有發掘到社會問題及提出相對應的解決方案，但也讓本專班同學學習到相同的問題，相同的報告，可以用更有溫度的方式去表達與呈現，讓聽眾有感，也更能支持你的提案，分組報告差異比較如表 4-1：

表 4-1 分組報告差異比較表

「設計思考與社會創新」分組報告差異比較表		
組別	本專班	一般組
編組成員	軍人	公務界行政、人事、政風、警察、公股銀行及金融業等人員
題目	調整募兵制度跨域合作降低青年失業問題	原住民弱勢就業及偏鄉問題-以烏來老街及周邊為探討對象
執行方式	採用文獻與制度分析，探討如何調整現有募兵制度，嘗試提出解決降低青年失業問題。	採用田野調查方式，前進烏來觀察當地現況，並以居民的角度出發，瞭解地方需求，並利用組員本身的不同專業，嘗試提出解決方案。
呈現方式	以傳統 PPT 方式呈現	雖以 PPT 呈現，但內容包含田野調查現勘影片
感覺	較為冰冷，偏教條分析	內容多元熱情，易觸動人心

資料來源：本研究整理。

DOI:10.6814/NCCU202100396

3.團體向心的展現

或許團體的生活容易侷限思考，但是在團體向心力的凝聚及展現卻是本專班的特色，學習歷程中可以發現本專班跟一般組同學最大的差異就是集體行動與個別行動的差異，一般組同學僅在校學習時間有所交流，感情好一點的還會私下聯繫，但時間還是有限，本專班最大的不同，就是學習生活都在一起，相處的時間甚至比家人還多，相對共同活動的機率也高，例如教師節卡片、班級代表旗幟的統一製作、導生會的參與及每月慶生活動等等，活動照片如圖 4-3，所以透過生活互助及課業研討所凝聚的向心力，都是推動團隊向前的助力。

<table>
<tr><td colspan="2">相關活動照片</td></tr>
<tr><td> </td><td> </td></tr>
<tr><td>統一製作教師節卡片，團體致贈</td><td>導生會的參與，展現團隊向心力</td></tr>
<tr><td>
</td><td> </td></tr>
<tr><td>每個月的慶生活動，感受家的感覺</td><td>班級代表旗幟製作，團體行動的展現</td></tr>
</table>

圖 4-3 領導決策專班活動照片

資料來源：本研究整理。

DOI:10.6814/NCCU202100396

（二）軍文合作的交流

1.軍文意見的溝通

在軍文交流方面，剛開始認為一般組同學來自各行各業，如果能好好利用這個學習歷程交交朋友互相學習必定有所成長，但隨著時間的經過，發現同學間交流當然有所收穫，但畢竟多數侷限於課堂上的分組溝通，如果沒有進一步去互動，軍文意見的溝通交流還是不足，反而是師長及各個演講者的傳道授業讓研究者印象更加深刻，同時也豐富了不同領域的知識，更激發多面向思考能力；另一方面研究者觀察到藉由這個學習場合，本專班同學的表現及發言，尤其在討論一些國防議題的時候，可藉此表達其想法，澄清社會上對於軍人的誤解，這就是一個正面傳播的力量，例如在范疇老師演講「病毒啟示錄-疫情政治下的世界政局及台灣」內容中，述及沈前總長墜機事件時，空軍同學就藉由其航管專業回覆其看法，研究者認為這就是一個很好的溝通平台。

2.迎新送舊的合作

一個成功的活動要有創意的構思、細密的分工及強大的執行力，在學習歷程中除了課堂上分組報告之外，能讓身處行管碩的同學展現互助合作機會莫過於每一年的迎新送舊活動，過程中由一般組同學主導，看重本專班執行能力，起初由本專班協助班費收款，後續擔任公關組負責老師邀請，其餘工作則體諒本專班課業壓力，均由一般組同學規劃執行，最後再統合於活動當日呈現，期間，在服裝及禮品設計部份，發覺一般組很有創意設計概念，另針對餐會場地選擇及禮品選購，就是一般公務機構考量預算多寡、材質好壞及產地來源的翻版，深覺這次活動就像是整個社會的縮影，迎新送舊組別分組名冊及活動照片如表 4-2 及圖 4-4。

DOI:10.6814/NCCU202100396

表 4-2 迎新送舊組別分組名冊

M E P A 2 1 迎 新 送 舊 組 別 分 組 名 冊	
組別	姓名
總召	梁書軒、吳佳儀、洪翎宜
主持人	一般組：吳佳儀、鄭鼎青；本專班：洪峻涵、高國銘
活動組	黃裕銘、劉賢庭
接待組	楊文玲，蔡善明，區迎軒、林容安、陳彥君、林玟妤、劉恩璇
美宣組	周思伶、楊雅鈞、林瑋庭、翁莉欣
器材組	黃國峰、莊克偉
總務組	許惠玲
公關組	本專班全體人員
機動組	劉康彥、黃玉明、施友淳
媒體組	陳德懿、陳義

資料來源：本研究整理。

M E P A 2 1 迎 新 送 舊 活 動 照 片	
一般組同學班服設計，以創意的設計將本班特色納入其中。	一般組規劃完成入場背景看板設計，並合作實施場地布置氣球灌充及擺放。
本專班及一般組搭配擔任主持人工作。	迎新送舊活動結束合影。

圖 4-4 迎新送舊活動照片

資料來源：本研究整理。

DOI:10.6814/NCCU202100396

經由上課過程中的交流，研究者發覺一般組同學會對軍人的形象改觀，常常從他們口中說出你們真的很認真，再加上活動上與同學的互動，他們也不會覺得軍人是生硬死板的，相形之下，也看出本專班同學產生肯定自我的自信，相信如此的交流是可以共好的。

三、 歷程的轉折與變化

經歷各軍種各自指參教育的洗鍊，政大的學程也過了三分之二，開始本專班軍旅生涯第一次三軍聯合的「聯戰班」課程，在此期間論文壓力也是最重的時刻，軍事課程與政大論文的衝突，是內心最常上演的場景，一方面三軍聯合課程可以增進軍種彼此了解，但論文壓力卻緊追在後，如何抉擇是值得深思的問題。

（一）三軍聯合的開始

聯戰班的生活開始就是從打掃營舍開始，此時國防大學指參班隊只剩本專班留校，為迎接下一屆指參學員實施就學前整備，也代表著共同生活的開始，聯戰班課程主要是培養陸院教官及各兵科學校主任教官，對於三軍聯合作戰思維及有心朝教職發展的同學十分有幫助，甚至還安排至三軍各單位實施現地戰術教學及勘查，這應該是本專班同學軍旅生涯至今從未有的體驗，但相對的需要耗費極大的時間及心力才能學好，所以課程中常聽到衝突的對話莫過於「到底我是因為讀政大研究班才留下來讀聯戰班?」、「我又不想當教官，學這個有什麼用?」等對話，私底下跟同學聊過，都知道課程對同學是好的，但因為論文的壓力無法全面兼顧而出現的情緒性言語，甚至還有覺得無法匹配教官資格，希望學校不要發證書的同學，研究者發覺究竟國防大學及政大的學程有一定需要這樣搭配?還是以最後半年單純讀政大或調整學程課程等配套措施解決，這是一個值得深思的問題。

（二）追求目標的執著

雖然完成論文是研究所畢業的必要門檻，但研究者認為過程中學習到什麼才是重點，如同爬山沿途風景全錯失而僅享受登頂的快感似乎也不是那麼舒暢，但本專班從一入學即聽第一屆說「如果一年半沒讀完要被懲處，當年度考績評定為乙上」等訊息，從此論文變成本專班學程中最大的目標，而與目標的遠近代表壓力的大小，過程中歷經指導教授選擇及媒合、論文題目申報後部分同學甚至要面對雙指導教授等事件，雖然心中知道學程辦公室是出於善意，可是在有壓力的狀況下難免有所微詞，但基本上均能欣然接受，觀察發覺部分同學認為懲處壓力的

DOI:10.6814/NCCU202100396

逼迫對於課程是會被取捨的，在學習效果上也會被打折扣，雖然懲處是為推動任務完成的制約，但研究者認為以獎勵替代懲處會是更佳的選擇。

第二節　瞎子摸象的藍圖勾勒

民族誌訪談是一種特別的「語言事件」表達（Spradley, 1979），在蒐集資料階段的會談目的為瞭解事件的脈絡和需求，而深度訪談則是在蒐集受訪者的主觀感受、經驗和看法，本研究藉由居住地區遠近、婚姻狀況及軍種差異等不同樣本實施訪談，主要探究專班學習歷程中有關家庭工作、就學動機、學習策略、成效、認知及軍文交流的感受，並試圖讓受訪者以參與者的角度反觀政策執行的窒礙與矛盾，嘗試提出策略建議，以利納入後續政策研討，訪談分析資料分類如圖 4-5：

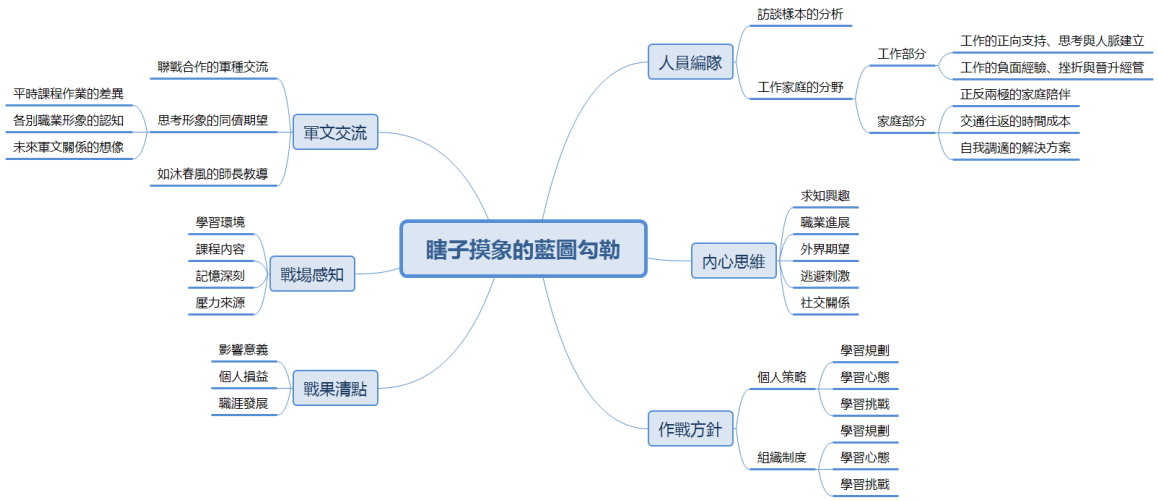

圖 4-5 專班訪談分析資料分類圖

資料來源：本研究整理。

一、 人員編隊

（一）訪談樣本的分析

雖然取樣部分是採取居住地區（遠、中、近程）、婚姻（已婚、未婚）等兩變項，然在性別部分將兩位少數女性同學納入，並將陸、海、空按比例均納入（陸：海：空=5：3：2），發現在家庭狀況半數為單親（5/10），還有一員為隔代教養，訪談樣本分析如表 4-3：

DOI:10.6814/NCCU202100396

表 4-3 訪談樣本分析表

代稱	居住地區		性別	婚姻狀況	小孩數量	軍種	家庭
受訪者 A	遠程	高屏	男	已婚	2	海軍	
受訪者 B		高屏	男	未婚	0	海軍	單親
受訪者 C		高屏	男	已婚	2	空軍	單親
受訪者 D		高屏	女	未婚	0	陸軍	
受訪者 E		宜花東	男	已婚	2	陸軍	
受訪者 F		宜花東	女	未婚	0	陸軍	隔代
受訪者 G	中程	中彰投	男	已婚	2	空軍	單親
受訪者 H		中彰投	男	未婚	0	陸軍	單親
受訪者 I	近程	桃竹苗	男	已婚	2	陸軍	
受訪者 J		北北基	男	未婚	0	海軍	單親

資料來源：本研究整理。

（二）工作家庭的分野

或許礙於家庭背景，經訪談可以發現本專班在角色扮演的比重方面家庭遠遠高於工作部分，分別針對工作及家庭正、反面論述及解決方案說明如表 4-4：

表 4-4 工作家庭因素分析表

婚姻 / 地區	已婚	未婚
近程	正面：家庭及學業雙方可兼顧，家庭生活量少質精，在工作部分能學習思考。 反面：錯過晉升，但利大於弊	正面：家庭上讀書有助於家庭陪伴。
中程	正面：對於家庭生活覺得有學習到東西。 反面：對於工作因單位關係，認為學習是可有可無的。	正面：對於學習在於家人的體諒及工作上主管的支持 反面：時間緊迫到家庭陪伴只足夠打電話聊天，為逃避工作上挫折而就讀。
遠程	正面：認為學習讓想法多樣具利他精神有助學習生活、家務處理讓家庭生活量少質精，而對於工作能以科學方式領導。 反面：因休假減少相對家庭陪伴也減少，同時也增加了交通的支出。	正面：家庭生活量少質精，且有助於工作上的人脈建立。 反面：個人學習寂寞問題，家庭陪伴的減少及交通的支出，在工作上有前期懲處經驗及課業壓力。
解決方案	在家庭部分，僅能以增加通勤方式解決。	在家庭部分，個人的心理建設、重心調整及尋求家人協助或心理紓壓；工作部分則記取前期教訓，組織定期實施約詢。

資料來源：本研究整理。

DOI:10.6814/NCCU202100396

1.工作部分：

（1）工作的正向支持、思考與人脈建立

工作部分多數人採正面看法，像受訪者 H 進修前主管對於其深造教育採取滿滿支持；進修中雖然無法細數歷程中的收獲，但對於長期在軍中較封閉思考環境的我們，受訪者 I 確實感受到自己的轉變，不論是思想上的思辨或是面對工作不再純粹單純解決眼前所遭遇的問題，而會去思考問題的脈絡，受訪者 E 則運用科學的方法取代以往的經驗領導，並考慮未來可能遇到的問題，而學習中學識的累積與同學師長的溝通徵詢亦是未來人脈的拓展建立，受訪者 B 均認為優大於弊，當然還是有像受訪者 D、受訪者 J 等少部分人認為還沒回到工作崗位，無法看出對未來工作的影響。

工作部分狀況是預想不到，我覺得已經培養我沒有辦法言喻的能力，人脈是我目前覺得可具體講的部分，讓我慢慢堆疊能量，換個方式講說，透過我的學識涵養跟專業人士溝通，彼此建立溝通機制，也就變成人脈，彼此在專業上諮詢，對我工作優大於弊（受訪者 B：277-289）

（2）工作的負面經驗、挫折與晉升經管

負面看法部分則多屬前期的經驗，如受訪者 B 敘述第一期海軍學院對於本專班的不熟悉，致使學員在指參軍事專題部分差一點開天窗，導致長官關愛眼神，增加後續學習壓力。

海院院長一直提醒我們不要再犯，後來安排每個月開導生會議，他很 care 學習跟論文撰寫的狀況（受訪者 B：82-85）

對於受訪者 F 而言，學習中雙重課業的時間衝突，迫不得已只能降低作業標準；受訪者 G 單位屬性為部隊邊緣人中的邊緣人，覺得學歷的獲得對於未來工作經管毫無助益；受訪者 I 認為多讀半年錯過晉升時機雖然覺得可惜，但在權衡分析後全數感覺利大於弊。

負面的話，不是一起結訓分發，再隔半年人事底定有晚一年感覺，但會選擇這個就是正面影響比較多（受訪者 I：229-241）

DOI:10.6814/NCCU202100396

2.家庭部分：

（1）正反兩極的家庭陪伴

不管居住距離遠近，家庭陪伴對於注重家庭關係的本專班學員都是一個重要課題，住得近的受訪者 I 覺得家庭陪伴與課業可以兼顧，而住中南部的同學，不管是未婚的受訪者 D 面對家人的期盼，還是已婚的受訪者 A 對於錯失陪伴小孩的遺憾，家庭陪伴更是他們最在意的問題，所以雖然與家人相處時間縮短，反而在相處過程增加生活的質量，進而填補家庭陪伴不足的罅隙。

不否認家住桃園的關係，兼顧家庭跟課業比較遊刃有餘，因為家人覺得陪伴時間短，但質是非常夠的，家庭關係也會有所提升（受訪者 I：219-220、257-258）

（2）交通往返的時間成本

除了家庭陪伴外，還有交通往返所需的時間、課業抉擇與金錢支出的負擔。緊迫的課業壓力與長時間交通往返常常使住在中南部的同學產生壓力，到底是要留下來把作業完成順便獲得些許喘息的時間，還是長途跋涉返家，然後在停留不到一天的時間回家與家人相聚，雖然有時家人雖然體恤讀書的辛苦，但同學心中難免愧疚，再者，車輛往返的交通費也是一筆不小的支出，或許是就讀動機低落因素之一。

從家庭來說，讀這個班負面比較多，我住南部在北部讀書、因為省車錢的關係，久久回去一次，我媽問我什麼時候回來，我覺得有點愧疚。（受訪者 B：270-272）

（3）自我調適的解決方案

針對上述家庭陪伴與交通問題，現階段同學消極的解決方案如受訪者 B 自我催眠的心理建設，告訴自己痛一次撐個一年半就好，總比還要花兩年到三年的時間，並尋求兄弟姐妹支援，調整家人生活重心；另受訪者 H 運用打電話方式紓解課業上的壓力，雖然家人均能體諒接受，但無奈的表示時間也只足夠讓他聊天而已，可見時間的緊迫程度。

遇到挫折心情不是很好的時候，都會跟我媽聊天，這對我是很大的幫助，因為打電話比傳 Line 還要有溫度、還要有效，因為我的時間也只能讓我做聊天而已（受訪者 H：217、234-237）

DOI:10.6814/NCCU202100396

積極一點的解決方案則像受訪者 C 壓縮自己的作息時間，盡可能騰出時間陪伴家人，如住桃園的受訪者 I，雖然花很多時間在每天回家交通往返，但覺得自己辛苦一點都可以接受；住花蓮的受訪者 E 覺得小孩子還小需要陪伴，甚至每個禮拜五上完課回家陪伴家人，隔天禮拜六再從花蓮到政大上課；或者像受訪者 G 作業盡可能在學校時間完成，回家全心全意陪伴家人及幫忙帶小孩等，雖然讓生活受到影響，但告訴自己為兼顧家人相處與學業，這是必須去克服的，受訪者 C 及受訪者 E 則利用學校所學多元想法及利他精神等方式，進一步運用於家庭相處上，如學習如何獨處及與家人過生活等來增進生活質感。

> **我住花蓮，來念書對家庭的影響是很大的，因為我小朋友小，需要我的陪伴，影響是有的，但也是我必須克服的，變成我每個禮拜五上完課就回家陪伴我的家人、隔天禮拜六再從花蓮再到台北來上課，來唸書反而可以讓我沉靜自我，對工作以及家庭會有更多的想法（受訪者 E：227-232、239-240）**

二、 內心思維

即就學動機的起心動念，本研究採用求知興趣、職業進展、逃避刺激、社會服務、外界期望及社交關係等類型區分（黃富順，1992），採權重的方式說明其就學動機，動機部分多數是求知興趣及外界期望，職業進展、逃避刺激次之，少數社交關係，但無社會服務趨向，動機類別權重如表 4-5：

表 4-5 動機類別權重表

類別 / 代稱	求知興趣	職業進展	逃避刺激	社會服務	外界期望	社交關係
受訪者 A		*			*	*
受訪者 B	*					*
受訪者 C		*				
受訪者 D	*				*	
受訪者 E		*				
受訪者 F	*	*				
受訪者 G	*		*			
受訪者 H	*		*		*	
受訪者 I	*				*	
受訪者 J	*					
權重	7	4	2	0	4	2

資料來源：本研究整理。

DOI:10.6814/NCCU202100396

（一）求知興趣

研究發現訪談十員同學中有受訪者 B 等六位原先就有讀研究所的意願，但口試前多數對於本專班是無知的，僅受訪者 B、D 及 H 等少數人耳聞學程訊息，卻對其內容一知半解，然在通知準備書審資料及口試部分，亦讓所有人員措手不及，雖然如此匆忙陌生，但在與原先規劃迥異的狀況下卻在種種考量因素下通過評選，如原先規劃全職進修就讀不同類別科系的受訪者 F 及 J，考量可以學到很多軍中沒有接觸到的範疇的受訪者 H，部隊就算想讀書也沒有機會可以讀書的受訪者 I 及沒去政大面試就取消指參資格的受訪者 F 等；另一方面受訪者 G 反而在入學上課後發覺學習有收獲，不像一開始那麼排斥被動，讓學習轉變為最大的就學動機，雖然就讀專班動機符合期待，但對於入學口試準備資料過程仍感匆促及不快。

當初只有想要讀碩班沒有想要讀指參，因為我覺得比較適合走幕僚職，既然已經錄取，可是沒有去政大面試就取消指參資格，我還是會覺得不高興（受訪者 F：88-98）

（二）職業進展

受訪者 A 及受訪者 E 認為取得政大碩士學歷對職業進展有幫助，尤其是對於退伍之後人生第二階段的鋪陳又多了一個選擇，而受訪者 F 認為在讀完指參軍事學資之後不一定再有機會可以就讀在職或全職碩班，多一個碩士學歷總是比較好；另受訪者 A 覺得在經管歷練較為暢通的動機驅使下，針對海軍兵科軍官有其艦艇資歷的經管歷練限制下，假使全職念研究所可能會中斷其經管，甚至會影響其向上發展，在職念研究所又侷限於艦艇單位任務的不確定性，所以更為珍惜這不可多得的機會。

海軍兵科軍官念書錯過經管在軍中向上發展會受限制，所以基本上無法念研究所，主要動機是退伍之後可以多一個選擇，念了之後發現，學的過程很多東西工作上可以運用（受訪者 A：19-22、34-35）

（三）外界期望

外界期望部分，多數為家人期望，像已婚的受訪者 A 及 I 均在另一半支持鼓勵下選擇來念書，相對在學習過程中衝突也較少，而未婚的受訪者 D 則是部隊長官的鼓勵也有來自父母的期望，甚至對受訪者 H 是彌補自己長期對母親的虧欠。

DOI:10.6814/NCCU202100396

因為國高中成績還可以，媽媽對我期待很深，之後大學沒有讀很好的大學，一直覺得很虧欠，所以剛好就這個機會對我媽當初的期望有一些彌補（受訪者 H：95-100）

（四）逃避刺激

主要來自對於職場上壓力的逃避，除了入學前職場工作壓力外，更有來自直屬長官的善意威脅，但起初動機目標差異頗大，受訪者 H 因為其年班小，如果單純指參成績合格也無法確定錄取，因為後續審核機制需依據近五年考績、資積分及年班逐一審查，然為暫時遠離工作壓力，所以起初的目標就是領導決策專班，與受訪者 G 僅以指參錄取為目標還是有區隔。

考試前被長官威脅沒有考上就去指揮部報到，因為這個原因才會拚死拚活考到，可能因為成績的關係才被勾到要去念領導專班（受訪者 G：32-36）

（五）社交關係

僅有少數海軍同學如受訪者 A 提及唸書的好處就是可以與不同領域的人接觸，藉不同的思維改變想法，而受訪者 B 則考量因基層人員減少如唸書則造成組織工作分擔增加的人情壓力，原規劃中校艦艇資歷完成以後，再去讀碩士。

等中校艦資完了以後，再去讀碩士，不會負擔這麼大，階級中高階，公司組織上人情壓力不會這麼重（受訪者 B：29-31）

三、 作戰方針

學習策略係針對學習規劃、心態及挑戰等分項的具體呈現，區分個人策略因應及組織制度限制，說明如後：

（一）學習規劃

就個人策略而言，多以時間調配為主，為指參教育與聯戰班對於政大課程投入時間比重，在指參教育對比政大學程，多數以政大課程為主，少數持平，但相較聯戰班期間，因為時間緊迫及論文壓力下，絕大多數以政大課程為主，以受訪者 D 為例剛入學前三個月因不熟悉兩邊課程覺得非常痛苦，熟悉學習節奏後，時間安排就較輕鬆，而受訪者 B 則依課業狀況畫分主從先後調整時間配比，並將論文部分以時間軸方式計畫性規劃實踐；在課業時間配比部分，受訪者 E 覺得來讀研究所不容易，以六比四比例實施，甚至還有像受訪者 H 因為對陸院填鴨式課程

DOI:10.6814/NCCU202100396

較沒興趣，打趣的說其學習策略係以一分抵抗陸院課程，將九分精力跟時間運用於政大課程，換句話說就是用最短的時間完成陸院該做課業處理，剩下的時間則用於政大課程，因為想要好好的思考完畢之後把政大的作業跟報告做好；另部分像受訪者 G 及 E 以家庭為重的同學，為不會把功課帶回家影響家庭陪伴，則善用平日課餘及夜間休息時間作業，雖然時間緊迫，但都可以處理完畢，也有像受訪者 J 在自己能力許可之下，依據國防大學或政大課程要求標準，按部就班做到自己能做到最好的程度。

> **學習策略，基本上就是不在家的時間就是做作業，看書，回到家就是陪家人，讀空院時重心偏向指參，讀研究班的策略比較多時間心力在政大課業包含論文，研究班感覺比較廣就學的比較不精，再加上只剩半年，又有時間壓力，會花比較多時間在政大課業論文上，主要是論文（受訪者 G：92-94；161-172）**

本專班較一般組優勢在於軍中超過十年以上經歷，故具其工作領域相關專長，受訪者 C 認為若論文方向以個人專長為主，除可學以致用外，策略上亦有事半功倍之效率，在結訓畢業門檻上，以指參教育軍事專題及政大論文學位考試為整個學習核心，所以受訪者 I 會先把指參最重要的專題研究完成，受訪者 A 則認為以拿到學位證書為優先，雖然策略以目標學習為主，但本專班在指參成績表現還是不差，甚至有海軍學院第一名的產生，研究者認為整體雖會花比較多心思在政大課業及論文，但對於軍事指參教育及聯戰班課程在個人策略部分則以課程時間調配、專長取向及目標學習等方式因應，以順利完成軍事學資及民間碩士之任務。

> **學習策略的部分大家目標設定都一樣，主要把論文寫完，政大能順利畢業，所以同時在國防大學跟這邊的時候，一定會把重心放比較多在政大的論文（受訪者 C：114-119）**

就組織制度部分，首先在指參教育課程規畫，陸軍跟海空軍課程安排緊湊程度就有其差異，陸軍課程總是壓縮，甚至於要利用課餘及夜間時間實施戰術課程地圖組裝繪圖、計畫撰擬等宿題作業，而海空軍課程寬鬆到還有隔周一次整個下午的社團活動及不定期的藝文賞析等安排，其次在兩校課程相互干涉下，本專班均為團進團出且能排課的時間有限，致使課程安排選擇性很少，甚至是模式化課表，只有少數課程可自己選修，雖然課程師資都很精采，但本專班同學覺得無法選擇自己想上且對後續研究有助益的課程，是相對可惜的。

DOI:10.6814/NCCU202100396

空院整個安排的自習課課業研習很多，所以早把軍事專題完成，時間就會比較多（受訪者 C：159-161）；領導決策專班沒有很彈性的選擇（受訪者 A：47）

對於聯戰班部分，本專班同學總是認為國防部為了多半年時間可以完成政大課程才額外開班，但因為海空軍的加入，故課程必須考量三軍聯合作戰思維，所以在課程方面非常值得探討，針對當初創辦的立意，認為應比照國防大學戰研所模式，將聯戰班及本專班課程統一納入檢討，且就學時間應該配合本專班延長為一年八個月較為合理，但在制度上認為沒有辦法去推動，因為聯戰班是軍事學資，而本專班是民間碩士，兩者與戰院、戰研所均同屬國防大學體制下是有差異的。

當初聯戰班應該本來不會有這個班的，因為政大這些人才額外開班，像戰院也有戰研所，我覺得要推動要比照那個模式，但是沒辦法，一個是軍方掌握，這個是民間的，比照戰研所的模式那種學習方式，我認為才是比較合理的（受訪者 F：221-224）

（二）學習心態

學習心態與個人學習策略規劃息息相關，研究態樣區分積極主動與消極被動等兩類，受訪者 E 認為政大的學習環境很適合去思考及處理事情，並對以後軍旅或者退伍後生涯、可得到良好的學習方針，所以與受訪者 A 均覺得在時間權衡下，以學分取得論文完成為第一要務，認為成績好壞並非其重點，著重在學習目標取得，雖然態度上看似消極但在心態上卻是積極的，了解目標為何並依規畫抵達目的，另在心態上更積極的同學，主要對其課業有野心，再加上先前工作經驗，一開始就先了解軍事指參與政大碩士雙方面課程架構，並先期完成課程時間分配規畫，再與各項編組組員溝通協調與互助，有效完成雙方面學程，甚至名列前茅。

當初讀政大有野心，覺得把指參讀好，又想要在政大讀好，需要下一點工夫跟時間分配，比如說海院有小組分組，政大作業 OK，換我回饋，如何去溝通協調是重要的課題（受訪者 B：86、100-109）

消極被動部分，心態上如同字面意義消極因為理性的知道自己時間的不足及作業實力，雖然期許自己至少達到畢業的標準，但在課業上先求有的狀況，讓其心情存在著矛盾，而到讀指參年紀的人大概都有家庭，認為家庭花的時間應該會比指參還要多，加上個性被動且學習上習慣傳統填鴨式教育，起初對課程沒有太多想法也不知為何要念書，但在學習後心境慢慢變投入。

DOI:10.6814/NCCU202100396

個性比較被動，學習基本上還是比較習慣填鴨式教育，所以對於課程沒有太大的想法，學習歷程從一開始不知道為什麼要念書，慢慢心境變化比較投入（受訪者 G：117-120、95-96）

而組織制度限制也有影響著學習心態，整個學程劃分成指參、聯戰及本專班等階段，同學會依據自我價值判斷比較分配投入時間，學習意願部分如受訪者 D 跟受訪者 H 認為陸院課程很多都是填鴨式收穫沒那麼多，而政大課程新穎比較有啟發跟刺激性會讓你願意去學習；受訪者 F 覺得指參在軍中用的比較多，雖然可以用在生活，但政大學到的東西比較有用，因為會啟發不一樣的思考模式且跟社會結合性高，且認為指參教育為晉升中校必要軍事學歷而本專班對未來職場有幫助，所以投入時間及心力幾乎等同，但聯戰班課程往往在時間緊迫壓力下而被排至最後順位，受訪者 I 甚至錯覺的把國防大學老師的體恤誤認為整個學程是以政大論文為主。

學習策略來看，指參階段的時候是持平，到聯戰班之後重心就是政大，因為要拿到政大碩士就要有匹配的實力，我覺得政大教學比較有啟發跟刺激性會讓你願意去學習。相對來講，政大學到的東西會比較有用 （受訪者 F：169-171、186-187、161-165）

多數同學對於制度上學習心態的部分通常以軍事學資劃分，前一年的指參教育課程因涉及未來軍旅晉升資格，所以偏重指參教育或者與政大課程併重，而在後半年聯戰班學員多以政大課程為重，尤其是論文撰寫部分，探究其原因多數是因為聯戰班並非當初所選擇的，感覺是因應政大課程所衍伸出來的班次，其結訓後證書對於陸軍同學是有作用的，但對於海、空軍學員較無輔助效果，再加上論文完稿與口試時間緊迫，心態上的選擇自然會以政大課程為主。

讀空院的時候，重心比較偏向在指參，讀研究班的時候，我的策略比較多的時間心力在政大的課業上面包含論文，在研究班我的感覺比較廣就學的比較不精，再加上只剩半年，又有時間的壓力，會花比較多時間在政大的課業論文上面，主要是論文（受訪者 G：161-164）

但是在同學眼中部隊長官及師長的心態反而又有所差異，因為課程既是深造教育又是公餘進修，把全時跟公餘進修合併在一起，在公餘進修部隊長官會覺得應該以工作為主，但在學校師長的心態則是矛盾的，因為畢竟是以深造教育為主

DOI:10.6814/NCCU202100396

軸副修政大學程，但師長們因為多數經歷在職進修的過程，認知同時修業的辛苦，雖然在課業上還是會要求，但在私底下往往鼓勵同學把握這個得之不易的機會，部分國防大學老師甚至要專班同學以政大課業為主，而部隊長官的觀念如受訪者F陳述長官認為讀書也是休息，原因是讀指參學資課程豐富且緊湊，但生活作息正常遠不及部隊中整天的繁忙及工作壓力，住得近的同學，甚至可以每天上下班回家陪伴家人，這是在部隊服務期間難得的機會，可是現在加上本專班及聯戰班課程，雖然時間多了半年，卻壓縮了平時學習及假日生活時間，這心態或許也是造成部分軍中同仁副修政大影響原因之一。

我們既是深造教育，又是公餘進修，把全時跟公餘進修合併在一起，像公餘進修在部隊長官會覺得應該以工作為主，比較特別是學校老師大部分能夠體諒政大課業辛苦，也會跟你說以政大為主（受訪者I：72-80）；就長官的觀念讀書也是休息，但是完全都沒有達到休息加學習的目的，只有純粹高壓式學習 （受訪者F：248-253）

（三）學習挑戰

在學程期間同學們遭遇不少挑戰及壓力，首先面對的是第一屆學長姐給予沒完成學程會遭受到懲處的觀念，因為考績評核為乙等的懲處相對的也影響到後續職涯的發展，所以變相的同學們會把學習主軸放在政大，再者，雖然學程是兩年四個學期，但礙於搭配的軍事學資一年半結束之後就要歸建三軍各部隊，同學多為戰鬥部隊單位，歸建部隊後執行戰備與留值任務外，軍區內使用民用筆記型電腦管制措施極為嚴格根本無法自由執行學術研究與論文寫作，所以如何在一年半之內取得所有學資成為最大的挑戰。

要加一些懲處，考績打乙等或什麼，是不是變相讓我知道我的主題是什麼?一年半結束之後，就要回歸部隊，不可能說再多花點時間去安排時間，讓你去進修或寫論文（受訪者I：348-349、359-360）

學習中挑戰部分即是軍事學資與民間碩士同時學習的過程，受訪者 D 覺得課程安排非常密集，或許是一開始的不習慣造成，後來發現其實只要把時間規劃好，大部分同學認為均能順利完成課程，而受訪者J卻認為花很多時間在學習上卻沒有達到實質的成效；另課程中管理經濟學的原文書籍教學且每一節課都小考，讓受訪者B覺得學習投入時間跟產出成果沒有成正比，後來覺得盡力就好，有沒

DOI:10.6814/NCCU202100396

有讀懂比較重要；必修課程「領導願景與利他價值」及「台灣發展重大公共議題」中辯論的部分是訓練也是一項挑戰，如何在短短的四分鐘內有效的答辯且陳述自己理念去說服對手，在課業非常多的一年級上學期，無疑是雪上加霜。

剛開始要共同修國防大學以及政大學程，很不適應，因為功課非常的多，發現其實只要把時間規劃好，但是自己的壓力就是辯論，再加上功課非常的多（受訪者 E：56-64）

在組織制度方面，曾經在國外學習過的受訪者 A 認為學習中最大的限制就是國防大學的管理，給學習上製造許多沒有必要的障礙，如果可以秉持更開放的態度會讓受訓的學員有更多方面學習，而軍種的差異也造成指參課程配當的不同，受訪者 F 覺得在陸軍指參課程從原本一年半的課程縮減至一年，課程明顯沉重，再加上政大課程，著實讓人有點喘不過氣，而在各組間差異部分，受訪者 J 認為專業組部分除了海軍作戰課程外，還有專業組的人事、後勤、採購及通資等，再加上政大課程，等於同時上三個不同分支課程，所以即便考試題目沒有那麼深入，還是要花時間去理解，才有辦法完成課程，更覺時間上之緊迫。

海院結訓接著到陸院，其實給我最多的限制就是國防大學的管理（受訪者 A：52-54）；管理組的部分會稍微吃虧，讀領導決策專班，在時間分配給政大，原本海軍作戰，跟專業組課程，跟軍事專題上要達到各自的標準，要花更多的時間，才能有一樣的效果（受訪者 J：118、141-145）

幾乎所有的挑戰都源自於時間的壓力，比如論文寫作及聯戰班課程規劃立意都是好的，但如何妥善運用時間，在期限內將國防大學與政大課程都研習完成，這就是最大的挑戰。其中，必要完成的論文寫作，甚至於軍事學資的軍事專題及想定編纂等必定擺在第一順位完成，而在聯戰班課程雖然知道課程豐富，但要完成課業學習需要很多時間，所以在時間壓力下反倒被取捨掉，甚至認為是不想要的一個學程。

對我來講，聯戰班是更不想要的一個班，因為真的要學好需要非常多的時間，就是你所有可以用的時間你都必須投入，才有辦法把他真的學好（受訪者 F：171-178）

DOI:10.6814/NCCU202100396

四、 戰果清點

針對學習歷程中對學習者的影響意義、個人損益及未來職涯發展等三方面學習成效說明。

（一）影響意義

就讀本專班對於同學們的影響區分實際獲得及未來影響，在實際獲得部分最明顯就如同受訪者 C 所言畢業後具有晉升中校的優勢。以第一期為例，二十個學員，目前已經有六個佔中校缺，其中三個擔任營長為單位主官職務，其競爭優勢由此可見；其次，碩士文憑的獲得，就受訪者 E 認為獲得政大研究所碩士頭銜，在軍旅或退伍的職能的生涯影響很大，在軍旅部分，可能長官認為讀完研究所會有更多、更高的能力來解決問題，這對於升遷其實有幫助的，在退伍的職能部分，對於未來生涯規劃有著重大影響，除了上述實際獲得外，受訪者 B 跟受訪者 D 都覺得影響最大的莫過於人脈的拓展與眼界想法的改變，受訪者 F 發覺在看待人事物上不在只是侷限於軍事範疇這一塊，而受訪者 I 則是用不同層次及角度看待事情，總總這些對於未來工作或是生活影響都是很深遠的。

> **對我影響意義就是，多一個碩士的文憑，第二認識了不同的人，第三看到不同的想法，跟累積不同的經驗，最主要就是眼界，讀完書之後，眼界跟想法確實有不同的改變（受訪者 B：556-559）**

本專班對於同學的意義也是各有不同，其中受訪者 H 彌補過去不足回應母親過往的期待，受訪者 A 認為學習的過程比拿到學歷更具重要的意義，因為學習到如何解決問題的研究過程，比如受訪者 E 所說退伍去應徵，拿這個碩士文憑加上自我的職能能力可以獲得到更多的工作機會，受訪者 H 甚至未來想從事非營利組織、社會企業甚至於開一間店創業，其實這都是在學習過程中學到很多相關知識的啟發，等待同學們去實踐，所以受訪者 J 認為本專班對同學們的意義是非常大，雖然現階段無法想像，但都相信未來是值得期待的。

> **領導決策專班對我意義深遠，因為學海無涯。透過專班我們知道做研究必須從哪個方面著手，這給我的好處，比拿到學歷更具有重要的意義（受訪者 A：247-253）**

DOI:10.6814/NCCU202100396

（二）個人損益

個人的損失受訪者 A 感受犧牲跟家人相處及陪伴小孩成長時間，而受訪者 G 則有交通往返的時間與花費的困擾，而在獲益上則有不同層次的陳述，如受訪者 D 覺得專班最大的幫助就是多獲得一個學歷或受訪者 G 認為在未來的軍種之間協調可以比較順利，向上延伸則是人脈的獲得與思考方式的提升，受訪者 H 覺得透過聽名家演講然後辯論讓大家思辨，因為透過思考有自己的想法才是最重要的，對受訪者 F 而言在領導願景跟利他價值課程學習以他人的角度去思考，或在思想提升後以更大的面向看管理，翻轉從前下部隊後誰帶你就是學習他的模式或是一些將領的經驗分享，這種建立一種正確的思考模式比只拿著政大學歷門票而言，對於職涯或退伍後的第二份工作發展更加有利。

過去就是直接以經驗，經過這個過程，要把很多很雜龐大的資訊，變成有用的資訊，課堂上也有些老師要懂得創新，表達說要建立正確的一種思考模式，而不是答案，我們沒有辦法選擇長官，但是可以讓我們的思維理哲更豐富（受訪者 I：636-645）

（三）職涯發展

職涯發展部分，受訪者 A 認為現實上長官比較在意還是看待工作上的表現，但同學們對於未來是有所期望，如受訪者 C 跟受訪者 H 都覺得拿到這個學歷對於未來的升遷一定是有幫助，因為有加分的作用，受訪者 D 認知政大行管碩累積這麼多的能量，對於退伍之後到民間工作也會有幫助，除此之外，受訪者 H 對於未來的規劃更具有願景，畢竟過程中學會不少創業精神與組織運用，所以受訪者 E 陳述如果重新選擇，還是會選擇就讀本專班，甚至認為如果錯失這個機會可能就永遠站在階梯下看階梯上面的人，過程雖然辛苦、但對生涯規劃或職能損益是非常好。

政大的學歷之後長官用人一定是有加分，在軍事生涯非常有助益，對未來職涯發展也幫助蠻大。因為課堂學了很多，利他精神，然後地方創生。當初計畫退伍之後要去當志工，但上完課，我覺得當志工幫助人不多，但透由組織的方式，對更多人去做幫助（受訪者 H：421-429）

DOI:10.6814/NCCU202100396

五、 戰場感知

學習認知是針對學習環境及課程內容等看得見的軟硬體設施及參與人員對於學習中記憶深刻及壓力來源事件認知的差異說明。

（一）學習環境

學習環境有關硬體部分，受訪者 A 認為國防大學提供了宿舍，也有不錯的圖書館，但開放時間僅到下午五點是比較可惜的部分，受訪者 G 以大學在圖書館打工經歷認知政大圖書館藏書量、電子支援、線上支援及相關硬體設備還是比較豐富；在師資部分，國防大學則著重於軍事領域，甚至於框限於戰略戰術部分，而政大每位教授在其領域部分都十分專業，受訪者 C 覺得之所以稱之為教授就是真的在其專業上講一個主題就可以拿很多的理論架構來解釋闡述，言之有物，除了環境之外，學習氛圍的差異也是很大，受訪者 J 進到政大就發現那個氛圍跟原本軍中接觸的完全不一樣，就會覺得說政大學生都很認真，認為在此環境中學習會有很多新的收穫跟拓展想法，進而提升就學的意願跟動機。

環境當然有差，畢竟資源有差異，不管是軟硬體、社會資源、政大當然比較豐富、但是我覺得是可以共用的，應該是說有相輔相成（受訪者 I：115-124）

（二）課程內容

課程內容部分，受訪者 A 覺得很棒，因為上課的老師在社會上都是知名的人物也在各個領域都有很棒的貢獻成就，有機會近距離接觸上他們的課，從平常講話再到上課過程問題答問時實施交流，短時間之內可以學到很多書上學不到的知識，就受訪者 F 而言與軍方教育最大的差異是言之有物，有憑有據，而不是採取做中學、學中做的經驗法則方式實施，雖然軍人常說準則就是依據，但很多時候根本沒有完全照準則，除了後勤單位必須依照技術手冊與技令，但如果純粹思想上的一些戰術運用，往往是誰主政誰說了算。

課程我覺得很棒，上課的老師在社會上各個領域都有很棒的貢獻成就，短時間之內可以學到很多書上學不到的知識（受訪者 A：109-115）

除了有所憑據之外，受訪者 G 課程內容重點感覺有所連貫，比較偏向社會議題刻劃及公家機關人員該負擔什麼樣的社會責任為主，課程多樣可以啟發同學對

DOI:10.6814/NCCU202100396

於不同議題的興趣，如受訪者 H 在領導願景與利他價值課程中會花心思對於每一個議題會找很多資料撰寫自我的論點，並且在辯論資料蒐整負責統籌，認為大家對這個議題看法的差異是有趣的，並從中收穫很多，甚至受訪者 I 在研究方法課程中確立其論文研究目標，他覺得或許沒有辦法做一個可以影響學術圈或是國軍的研究，但至少學習到如何是對自己有意義有熱忱去做的研究。

透過研究方法這堂課慢慢確立論文研究目標，對我算是滿有啟發性的一堂課，透過這堂課，不僅讓我認識什麼是研究，也慢慢知道自己要做什麼（受訪者 I：143-147）

（三）記憶深刻

就指參專業組部分，受訪者 B 認為除了各軍種組課程外還有專業組課程，雖然在考試部分都是軍種組戰術一般概念，所以相對簡單，但在課業學習上壓力卻是最大的，受訪者 A 對就聯戰班部分認為是先於戰爭學院前一個難得陸、海、空三軍及各種兵科可以共同學習的經驗，可是受訪者 B 覺得課業上對於海空軍而言卻是另一種學習上的壓力，就受訪者 C 敘述以往長官對於人格特質的認知，覺得德重於才，並舉指參教育一同入學的戰研班同學為例，認為本專班每個人都會互相幫忙，且在處世上也都很有溫度。

有一個學長很專業，認真的備課，在員山機堡提問後，負責人很認真在回答，然後那個學長就沒有在聽人家回答，只是把問題丟出來在滑手機，我就會覺得說，其實原來學歷跟品德本來就不是畫上等號（受訪者 C：376-424）

記憶深刻就本專班部分，受訪者 J 認為可以讀政大的學程，就是一件記憶深刻的事情，而學習過程中相關課程對同學的記憶都是不可抹滅的回憶及動力，在受訪者 G 及 I 的回憶中一年級每個禮拜六上午的演講印象是深刻的，畢竟學校請來的老師講者都還蠻專業、具內涵且多所啟發，對於培養思辨的能力及後續論文寫作或相關研究都非常有幫助；本專班在政大上了這麼多堂課程收穫很多，如受訪者 E 覺得社會企業中學習利他精神是最有價值的方面，倘若在軍中每個人都以利己為想法，相信任何事情是無法得到最圓滿的，但若以社會企業間利他的精神想法運用到工作，或許會獲得更多且更快樂，而對於一開始使用原文書教學的管理經濟學，受訪者 H 從反彈到接受的過程也是一段讓人記憶深刻的回憶。

DOI:10.6814/NCCU202100396

剛開始接觸管理經濟學，一開始有點反彈，排斥學習，但是後來發現老師用心投入精神想把我們教會教懂，很感動，所以後來把時間擠出來好好學習，一學期後收穫蠻多的（受訪者 H：242-249）

論文指導老師的媒合也是過程中令人記憶深刻的插曲，在受訪者 F 的陳述中覺得媒合老師的立意是良善的，但對於已經找到指導教授的同學而言反而是個困擾，建議應該針對沒有找到論文指導老師的同學比較適合或是一開始就要做媒合作業是比較好的做法。

媒合雖然立意是好的，但應該針對那些沒有找到老師的會是比較適合，如果要媒合一開始就要是比較好的做法。（受訪者 F：344-345、366-368）

（四）壓力來源

最大的壓力來源還是來自於課程與時間的交疊，就受訪者 J 的困擾就是專業組讀本專班會比起一般兵科多一些課程，需要花更多時間跟心思在完成所有的課程，而受訪者 I 則認為政大課程基本上沒有什麼太大問題只是比較辛苦，因為必須在一年半之內將課程都修完還要寫論文，沒有錯誤的機會，加上國防大學辦學政策本來就不是以完成碩士學歷為主，深造教育是為了培養一個合格的指參軍官及教官或兵科學校的主任教官，所以在時間安排上面就有衝突。

而在學習壓力上也有個人情緒、課程及前期壓力等部分，就受訪者 B 而言，自述是一個很敏感的人，所以學習中最難熬的地方就是學習寂寞，所以如何撐過去那段孤獨的時間是其覺得該負擔的課題，而受訪者 E 的壓力課題則是原文的教學與論文數據統計方面，卻也運用多讀幾遍、請教同學及上網查找等方式尋求解決，受訪者 F 方面在聯戰班課程、媒合更換指導教授、論文題目申報變成雙指導教授及沒有統計學的基礎做分析解釋等事件覺得困擾，但對其而言事情只有能做跟不能做，情緒好不好的問題而已，且認為比照戰研所模式開班，對學習成果會比較提升，受訪者 D 在敘述中提及導師常講上一屆為了寫論文把身體弄差及差點跟老婆離婚等案例，但其覺得問題的癥結還是時間分配，認為如果能夠整個學習時間拉長成兩年負擔確實會比較小，可是如果不好好運用還是無法畢業。

交通往返方式及時間也是壓力的一環，以受訪者 D 而言因為本身沒開車，所以交通往返國防及政大是其困擾點，不過很快地以與同學併車的方式解決，加上

DOI:10.6814/NCCU202100396

後續政大在平常日又有交通車接送，更是沒問題，而受訪者 G 卻認為一天花兩個多小時在交通車往返通勤時間是被浪費掉的，因為對他而言無法運用坐車時間看書，所以建議國防部比較包半年車跟住半年政大宿舍或政大附近營區，搞不好可以更省錢、省時。

六、 軍文交流

在軍文交流中，往往想到的是本專班與一般組同學之間的交流，但本專班的特殊在與陸海空軍混合編班，軍種間的交流也是值得探討；另師長授課的教導對於本專班思想上交流層面影響更為深遠。

（一）聯戰合作的軍種交流

有別於第一屆只有一位海軍，本專班第二屆各有五位海、空軍，是一個良好的軍種交流平台，像海軍受訪者 A 認為陸、海、空三軍共同學習是很棒的經驗，而受訪者 J 覺得海軍跟陸軍軍種特性本來就不同，雖然認為多學不是壞處，在陸軍課程可以學習陸軍的優點，但對本身軍種的作業或工作任務不見得有幫助，且不同軍種在學習一定有障礙，花了時間不見得獲得成效，所以課程調整也是值得建議的事項。

海軍跟陸軍本來軍種不同的特性，多學一點不是壞處，但是海軍來學陸軍的東西有一定的障礙，花了很多時間不見得可以獲得成效（受訪者 J：266、269、272-274）

空軍受訪者 C 就發覺陸軍上課方式與空軍有所差異，在空軍多以討論的模式，所以課程中可以獲取各種不同領域的知識，但在陸軍方面除了上課模式不同外，他認為環境對於非主作戰兵科的專業兵科而言相當不友善，也覺得主作戰兵科的同學未來都有所發展，對自己本身專業應該都很專精，要趁這個學習時間多去接觸別的專長，避免後續晉升到更高位階變成一位獨斷專行的長官，而受訪者 G 卻有不同的見解，或許因為原單位軍種是陸軍轉換為空軍的緣故，對於課程的感受程度也不同。

聯戰班我會覺得聽到很多跟以前不一樣的，也有想過說，以我們自己以前待的部隊屬性，對三軍聯合，有欠缺什麼，針對這個我在課程中也都有想過（受訪者 G：457-462）

DOI:10.6814/NCCU202100396

像陸軍受訪者 D 就覺得海空軍真的很不一樣，面對同樣一件事情的態度，陸軍奴性比較強，因為長期習慣長官說了算，去做就對了，可是海空軍比較會意見具申，在軍種特性，認為海軍是國際軍種，對於事物接受能力高且包容性強，空軍則比較本位主義會執著於自己的專業專長，但陸軍就是傻傻的人家說了算，就受訪者 H 而言對海空軍的加入在陸院感受沒那麼深，可是在聯戰班合堂上課後發現很多海、空軍發表的議題見解是非常新的思維，陸軍可以好好思考參考運用。

聯戰研究班合堂發現很多議題海、空軍發表的意見，陸軍可以好好思考參考運用，因為他們見解是非常新的思維，陸軍想要有改變要思考要怎麼做（受訪者 H：265-269）

（二）思考形象的同儕期望

行政管理碩士班下轄領導決策專班、國防專班及一般組等三個組別，本專班及國防專班為國防背景，一般組多數以公部門文官及公股銀行職員為主，成員組成豐富的政經經歷是長期處於軍事環境的專班同學所欠缺的，而本專班的軍事背景也是一般組陌生的，所以受訪者 A 認為這是一個很棒的交流平台，因為可藉這場合認識其他不同領域的人，面對同一個主題課程亦會發現很多面向及激盪出其他的想法，對軍文交流是有幫助，但是礙於時間關係，無法好好運用此資源在往後業務交流，覺得有點可惜，雖然交流時間有限，專班同學卻發現交流的過程中除了想法不同外，在平時課程作業的差異、個別職業形象的認知及未來軍文關係的想像皆有不同的概念。

1.平時課程作業的差異

在與一般生交流最密集的時刻莫過於共同必修「領導願景與利他價值」及「台灣發展重大公共議題」課程中辯論的合作與交鋒，以受訪者 E 辯論經驗明顯發現本專班、國防專班以及一般組同學表達技術跟能力範圍都有些不太一樣，如尋找辯論題目資料而言，本專班的同學就死板板的就先找書按部就班來解決，而國防專班就比較不會那麼精細，但一般組同學會引用到很多不同的面向，不僅書中論述也包括其過往的經驗來解決這些問題，這就是不同之處，但與不同領域對象相互交流，對學習而言非常有利，而受訪者 D 也感同身受。

他們資訊來源比較多元，像辯論蒐集資料，我們習慣在網路上蒐集，我發現他們會去找一些不一樣的東西，接觸的層面會比較廣（受訪者 D：545-547）

DOI:10.6814/NCCU202100396

在課堂作業分配心態上的積極度，受訪者 G 明顯感覺一般組比較被動，不像本專班在部隊待久，看沒有人主導就主動分配讓小組作業順利執行，而受訪者 H 認為一般組都是各業界專業人才，因壓力不像本專班那麼大，在積極度上有較大落差，但有學習熱忱，所以一起上課蠻有趣且學習很多；另受訪者 J 則認為混合編組的學程會開闊眼界，激盪出不同火花及想法，但畢竟是公餘進修，大家會有自己的安排或行程，只能在課堂上有較多的交流，整體而言交流互動比較少，且受訪者 G 認為只有在軍事、國防相關議題會比較願意跟本專班交流，這或許是受訪者 E 所說的軍事教育與社會教育的差異，只能持續在交流溝通中相互學習。

我們從入伍到現在就是群體的生活，學習到共享的經驗，好的跟他們學，不好的就不要學，社會這些人對我來其實有幫助的，但是不會全然接受他們的想法，來念書就會有比較，就會讓自己提升自己的能力，但對於提升軍人的形象是一定有，因為很多一般生同學都覺得我們非常的認真，也是他們效法學習的對象，就是互有學習（受訪者 E：158-164、171-173）

雖然課堂上的積極程度落差大，但在一般活動行政上的細節，如班費收款受訪者 D 起初認為方便就好，採取先入其戶頭再轉匯的方式，但一般組覺得程序是有瑕疵的；另在迎新送舊禮品採購部分，嚴謹細膩到貨源來源查證即成分比較，受訪者 D 雖然覺得行政程序很繁瑣，卻是軍方所欠缺的部份。

我們階層比較少大型購案或相關業務，如果交流過程中有概念，以後往上發展在建軍備案就會減少一些違法或程序上瑕疵，就是要多跟公務員做交流（受訪者 D：593-597）

2.個別職業形象的認知

軍人形象在現今社會上的地位不高，讓身為軍人常常覺得矮人一階，但歷經學習過程似乎讓不少本專班同學翻轉了原來的想法，如受訪者 D 在相處過程當中認為軍人對於任務達成感覺比較在意，所以在工作及課業上都很認真，甚至可以超前完成進度，讓一般組覺得軍人很厲害，除了有開心的感覺也對自己的價值重新定位，亦對軍人形象會有幫助，而受訪者 F 感受也是明顯的。

說實在的，其實我們不會比他們差，而且加上我們經過訓練之後自信是比較強的，反應快執行的速度也比較快，這個蠻明顯的（受訪者 F：444-446）

DOI:10.6814/NCCU202100396

軍方一直在講說共同語言、共同圖像，但我們一直要求別人跟我們共同語言圖像，為什麼我們不能去跟別人共同語言圖像，受訪者 I 覺得軍文交流就是透過這樣的機會，不會只站在自己的角度看事情，在以往工作場合跟外面的交流好像是為了自己工作利益的目的存在，但在學術場合就覺得不太一樣，受訪者 F 認為一起上課交流溝通就會互相了解彼此，也比較能夠理解為什麼軍事政策要這樣推動？對軍方持正向態度，受訪者 D 認為這種交流就是一種全民國防，像受訪者 C 在討論國防議題的時候，如果有誤會也可以藉此澄清，就是一股正面的能量，因為一般組多來自其他公務部門，是社會上一個傳播的力量，受訪者 B 甚至可以運用交流時機逐漸改變外界對於軍人的看法。

我們可以用這個機會感染他們，在他們心中種下一顆種子。發芽之後，向外去渲染，我覺得在這個環境中，軍民交流，其實我們可以渲染他們（受訪者 B：241-243）

3.未來軍文關係的想像

目前國軍人力來源取決於招募制度的改變，相對的不可能再以過去土法煉鋼方式帶領未來的一代，受訪者 E 指出蔡總統在就職典禮說過由於國軍管理制度改變所以領導幹部必須要改變，來政大可以學習到企業間各個階層不同的管理方法進而演變過往的管理模式，以運用科學方法管理部隊，提升部隊效能以及績效。

在跨域治理課程部分，老師曾問了「個人的人際（網絡）關係是否是部門跨部門協調的重要資產？」問題，就是檯面下非正式協調機制，也就是俗稱的「關係文化」的良窳對於事情的完成有關嗎？對於受訪者 F 而言覺得是息息相關，所以本專班與一般組的軍文交流對於未來而言是更深一層的關係延伸。

我是覺得透過私人感情建立起來，有些私下的運作比檯面上更有用，這是在學跨域治理時有提到，但必須承認在中華民國這種環境之下還是有用，說到底就是人脈（受訪者 F：466-473）

受訪者 C 也跟受訪者 F 有相同的想法，覺得軍文交流的效應要看在更遠之後，行管碩學程這樣混合編班對於長遠規劃來看一定會有幫助相互了解，因為學程學生就像是一個種子的力量散發出去，而未來社會資源還是掌握在一般組同學手上，如果國防部多辦這種班隊，歷經交流合作在未來公務執行方面會更順遂，對個人而言甚至可以開啟更長遠的第二人生規劃，延續國家人力投資的效益。

DOI:10.6814/NCCU202100396

假設有遠程目標的話。希望像美國西點軍校一樣，退伍之後是社會上強制要的人才，我們也不是一昧的去乞求人家給你軍人舞台（受訪者 C：727-736）

（三）如沐春風的師長教導

歷程中畢竟以學習為主軸，對於師長教導的知識交流比起同學們的軍文交流感觸更深，如「領導願景與利他價值」及「台灣發展重大公共議題」課程可以聽到業界或政治界成功人物的經驗，受訪者 E 學習到很多，受訪者 D 則覺得可以吸收很多不一樣的知識，是一件很棒的事情；「管理經濟學」課程部分受訪者 D 覺得政大老師厲害之處就是把很無趣的課程用多種案例講的有趣又淺顯易懂，讓受訪者 F 沒有學過經濟學的狀況下，在學習供需理論及需求曲線過後，實際套用在生活上非常實用，甚至用可運用其概念與朋友分析討論政策優劣，而不再只能聊軍事；受訪者 H 更在「政策分析與管理」課程學習到績效評估，認為很多事情可以透過這種分析去看績效到底好不好，如國防組織鈍重性大，如果可以評估部門實際績效會比原本的評分表還要有用，也因其先前工作負責武獲，覺得在有限的國防預算下，導入績效評估去做最有效的武獲投資，對國家整體國防提升絕對有幫助；對受訪者 G 而言，對其影響最大的則是論文指導老師。

我覺得對我影響最大的是我的論文指導老師，因為一開始是用軍專給他看，內容完全被改掉也加了很多研究方法進去，在摸索這些新的東西覺得是真正有學到東西的時候（受訪者 G：176-184）

第三節　難辨真相的初期建議

本專班歷經學習過程後，認知求學之內心思維、面對學習作戰方針、細數清點學習戰果、感受戰場感知及軍文交流的交織等過程，提出對於軍方（國防部及國防大學）暨政大有關就學動機提升及學習策略應處等面向的初步建議。

一、 就學動機提升

就學動機的提升在於制度的改變，首重入學人員篩選及選員方式，在人員篩選部分，受訪者 B 認為若現有的體制不容易改變，則僅只能以招收中北部人員為主，而覺得南部人員就讀誘因就是自願想讀或者提升就讀誘因，建議畢業後優先國防部及各軍種司令部派職、年度考績列為甲上及資積分直接加分等人事經管優

DOI:10.6814/NCCU202100396

勢提高，或者如戰研所一樣，專心讀書公差勤務全免，不受學校奇奇怪怪規範管制，以增加學習的誘因。在選員方式部分，受訪者 C 認為單純考試是寫不出個人的能力，建議採用繁星計畫模式，由各部隊長官考核，每年擇優就讀，比如核定一個中校或上校層級，每年國防部給予訓額由旅級或營級每年可以推薦一至兩位軍官參與口試，一方面給部隊主官多一個手段獎勵官兵的方法，另一方面透過部隊長也可以推舉出真的有能力又想深造自己的人選。

完成人員篩選後，其次是政策的宣導，受訪者 D 則認為大部分軍人相對比較被動，如果政策單位花一點時間去跟大家說明會蠻有效果，不僅在課業上面的認真程度會比較高，也比較能夠達到培育人才的效果，如同其學妹在南部單位推行教學點，學校會去營區跟部隊的人說明開班規定一般，雖然她覺得依政大崇高地位不太需要做這種事情，亮出名聲就會很多人想來念，但以人員篩選為動機，如果在考前就了解相關課程方式及規定，相信這種高動機、高意願是有連動性的前提下，依然建議考試之前辦一個招生說明會有助大家去瞭解認識課程，提高就學動機，對於受訪者 F 來說，這個學程與她當初想讀理工碩士班的目標還是有差異，以其個人而言，覺得如果考前說明清楚排斥感會降低，但對沒有目標的人來講，絕對可以提升動機，而受訪者 J 也覺得不論用什麼方式讓報考指參的人事先瞭解學程訊息，對於個人而言，先經過一番自我思考跟準備才會進到學程，所以在心態上及學習態度都會相對坦然，因為畢竟是當初自己的選擇，在制度上，也會提高指參報考錄取率及成員素質，因為想要爭取進入專班的學弟妹一定會花更多時間、心思準備，認為只要進入學程後，要完成學分你就要上課，要取得學位就要完成學位論文口試，這些都是必要條件沒辦法改變的，所以事先做好心理準備之後，再怎麼辛苦都會去面對，要改變的只有自己的態度，因此受訪者 J 認為只要事前妥善宣導，所有的問題就都不是問題，也不會有遺珠之憾產生。

有個學長，先了讀國防專班，結果今年來讀指參，如果知道這件事情他就不用自己花錢去讀國防專班，可是如果他知道訊息，是不是可以讀指參再兼修領導決策專班，但他要先符合錄取資格，可是他如果想要錄取就花更多時間在做書審資料花更多的時間準備筆試（受訪者 J：363-372）

再者入學後課程時間的調配亦是本專班同學認為就學動機提升因素之一，受訪者 C 及 F 均建議參考採用戰爭學院戰研所模式實施，因為戰研所課程像指參

DOI:10.6814/NCCU202100396

層級的多元入學，屬於戰院結合戰研所方式實施，雖然戰研所有完整的寒、暑假，課程完全以戰研所為主，跟本專班現況剛好顛倒過來，但建議國防部與政大在簽訂策略或課程編排時可以將戰研所課程編排方式納入考量或取材，說不定課程會更輕鬆有效一些，雖然知道本專班不像戰研所跟戰院權責都在國防大學校長，而是分屬兩個單位，討論時會有強調自己課程重要的本位心態，在受訪者 F 則認為可將聯戰班課程刪除，仿照戰研所一年八個月時間，並將學程調整成指參一年同時修習政大，這樣才符合其學習品質提高且都有學到的目標。

最後影響就學動機提升的因素則是聯戰班海空軍無用論，對於曾經出國念書的海軍受訪者 A 而言，認為本專班是因為副修政大研究所才多留半年讀國防大學聯戰班，所以認為應該以政大課程、論文寫作為重，陸院聯戰班課程為輔，雖然覺得國防大學很多教官、老師都知道聯戰班課程對海軍根本完全用不到，但不可避免還是會花很多時間準備聯戰班課程，其認為指參是必要的學歷，但聯戰班對於大部分的人來說並不一定需要，故建議聯戰班這半年期間可善用國防大學圖書資源，要求閱讀五十本不同主題書籍後，完成讀後心得，認為這比聯戰班課程更具價值，或者在這期間讓本專班申請政大住宿，好好當一個學生，利用政大資源上課、聽演講及把論文寫好，並相信如果招生上有這一段可以自主學習時間當作誘因，勢必會增加學習動機，對後續人才招募有正面影響，雖然知道長官認為人員生活管理是最困難的問題，但其覺得正如同出國受訓般，學員要對其個人行為負責，所以希望可以把這個誘因納入建議。

二、 學習策略應處

學習策略的應處主要是對於學習歷程中覺得窒礙或影響學習意願的問題，提出相關因應處置建議做法，首先是對於制度的限制，受訪者 A 認為國防大學學習環境很好，但對於圖書館下午五點就關門或一些沒有必要的雜事耽誤看書時間等制度覺得無奈，在政大部分，國防部每年花這麼多錢讓指參學生就讀，但面對政大更為豐富的學習環境資源，因制度限制無法好好運用，亦覺得很可惜，所以認為制度是人創造的，如果制度不好有再好的環境都是沒有用的。目前本專班第二屆雖然已調整聯戰班課程，增加很多課業研習及獨立論文研究時間可以自我學習暨論文撰寫，但仍建議課程還可以再彈性一點，主要希望多點時間使用學校資源好好學習及順利完成論文，以回應國防部預算支應的效益；另一方面回應就學動

DOI:10.6814/NCCU202100396

機，認知海空軍沒有拿聯戰班學歷也沒有關係，建議聯戰班這半年協調國軍營舍不用每天往返國防大學方式實施，除可以感受政大的自由學風外，更能像在國外受訓般自主管理，把主要的時間和精力都花在學習上面。

課程還可以再彈性一點，再多放點時間讓大家好好利用學校、圖書館資源，然後找一個老師好好學習，不要浪費國防部這麼多錢，論文寫不出來，追根究底主因為花了很多時間在研究班，是本末倒置（受訪者 A：146-154）

在深造教育考選規定內規範，擇優挑選指參考試成績前五十名人員實施政大口試，受訪者 D 發現部分沒有被納入名單的同學也有心想參與這個學程，並覺得成績不代表就學意願，加上對於基層部隊而言並沒有那麼多時間準備指參考試，建議政大能放寬招生名額，可以招到真心想就讀的優秀學生。

門檻上面限制稍微放寬比較有利於招生，也可以招到真的有心想唸書的同學會比較好，因為我知道有蠻多人覺得自己是被強迫來唸政大這個研究所（受訪者 D：376-379）

除了制度上的限制外，課程安排與時間的調配也是學習策略因應的重點，受訪者 E 認為雖然國防部花很多的錢及心血幫本專班同學求得所要的知識、未來的發展以及做決策效能的能力，但覺得這個學程不是學分修完寫寫論文就結束，而是希望專班同學能學習到一些決策的能力及軍中面臨不到的知識帶回軍中，以提升部隊整體素質，建議國防部與政大可以針對的課程安排審視，增加提升領導職能及決策效能的課程，讓學程可以學以致用發揮最高的學術價值；在時間調配上雖然給了蠻多的自習時間，認為如果努力上進在一年半期間也是可以完成學程，但仍覺時間緊迫，建議可參照美指參的想法或像戰研所全職一年八個月都在做研究方式實施，甚至異想天開的認為在國防部的經費及政策允許下可以利用一年讀完指參，再利用一年半來念政大研究所的想法，事實上目前聯戰班採策略聯盟的方式，比如星期五整天都是政大的課的模式，國防部可以考量也將指參班課程納入調整，或許就能紓解時間的緊迫問題。

在一年八個月或兩年之內，把指參及政大研究所併在一起，這是非常好的一個想法，只是做法可能還要調整，因為指參跟政大研究所融合為一體就是跨部之間的協調以及策略，如果能成行是非常的好（受訪者 E：411-413）

DOI:10.6814/NCCU202100396

星期六的課程調整到平常日星期一至五晚上是同學對於政治大學最想建議的部分，就受訪者 E 而言覺得禮拜六要做很多事情會蠟燭兩頭燒，降低學習的態度，再者可以搭配平日晚上可以選擇自己想選的課程，那學習態度就會更高昂，但受訪者 B 覺得困難的原因是星期六課程是跟一般組、國防專班共同合堂上課，受訪者 G 卻認為可以逆向操作。

開放一些選修的課程，就是有領導班跟國防專班上的課程，地點開在國防大學，主要考量門禁問題，最好連一般生也可以，就不要那麼多時間兩頭跑 （受訪者 G：364-369）

受訪者 G 認為國防部花那麼多錢讓我們唸書，應該多一點時間待在政大，但礙於國防大學還有主軸的課程在，所以建議可以調整自習課分配的時間，也就是把自習課時間往前移，確保大部分人可以利用那段時間把論文完成，並將國防大學及政大學業互補搭配，例如在空院指參研究方法課程請博士學歷的教官上課或學習陸院在指參時就已完成學術倫理等作法，這是現階段可以改進的，而受訪者 H 也覺得在國防大學指參課程可以適時做一些彈性的配合，比如把主要的戰術課程在上學期完成，指參下半年則對照碩一下學期下學期安排對應較輕鬆的通識課程，會有較多可以運用的空間，並覺得沒辦法選自己想要上的課對於時間跟學習上都是一種浪費，建議在碩二開放自由選課，這對於學習上及論文的寫作都是有幫助的；另認為國防部政策訂定一年半完成就是希望我們用比較少的資源拿到學歷，雖然政大學術資源的講座、論壇都沒辦法參與非常可惜，但建議國防大學可以採取彈性開放的態度容許請假去參與，因為有限的時間下還是要有所取捨。

沒辦法一年半是要做那麼多事，要再充分運用資源需要國防大學跟政大都有默契共識，如果讓我們對於參與論壇講座有彈性的話，對學習幫助一定有助益（受訪者 H：358-363）

國防大學交通往返政大也是同學認為窒礙的問題，受訪者 G 在交通往返部分的起心動念在於指導老師的詢問，建議可以比較看看包半年的車、住半年政大宿舍或政大附近營區的經費預算，說不定可以樽節國防部交通費預算及節省同學交通往返時間，而受訪者 H 對於交通部分，覺得如果政大附近有營區可以協調進駐會比車子往返更好，認為國防部居中協調執行面不是問題，建議納入問題協處。

DOI:10.6814/NCCU202100396

我有這個想法是找老師 meeting 的時候，老師提到為什麼不住在學校就好，我說沒辦法，因為每天都要回國防大學受到管制 （受訪者 G：305-309）

有關論文指導教授媒合部分，雖然知道立意是希望教授專長可以結合論文題目方向讓論文指導更加順遂，受訪者 F 認為如果要實施應該一開始就做或者針對還沒找到指導教授的同學協助，這對於教授與同學才是雙贏的局面，不過在第三屆已統一律定，除此之外軍專結合學位論文是受訪者 J 羨慕第三屆的，認為是第一、二屆的問題回饋導致後續相關時間配套、課程調整及政策改變等因應措施，綜上彙整本專班在就學動機提升及學習策略應處等面向的初步建議，如表 4-6：

表 4-6 初步建議事項彙整表

案項	建議事項
人員篩選及選員方式	1. 提升就讀誘因，如畢業後優先國防部及各軍種司令部派職、年度考績列甲上及資積分直接加分等。 2. 選員採用繁星計畫模式，由各部隊長官考核，每年擇優就讀。 3. 政策的宣導，如考試之前辦一個招生說明有助於大家去瞭解認識課程，提高就學動機。
課程安排與時間調配	1. 課程編排時可以將戰研所課程編排方式納入考量或直接採用戰研所模式實施。 2. 課程再彈性一點、將自習課時間往前移或採取彈性開放容許請假參與政大學術講座等，可多點時間使用政大資源好好學習及順利完成論文。 3. 增加提升領導職能及決策效能的課程，讓學程學以致用發揮最高學術價值。 4. 參照美指參的想法或像戰研所全職一年八個月都在做研究方式實施。 5. 星期六的課程調整到平常日星期一至五晚上，或在國防大學開放選修的課程。 6. 碩二開放自由選課，有助學習及論文寫作。
聯戰班海空軍無用論	1. 聯戰班期間可善用國防大學圖書資源，閱讀五十本不同主題書籍後，要求完成讀後心得。 2. 聯戰班期間申請政大住宿或國軍營區，好好當一個學生，把主要的時間和精力都花在學習上面。
國防大學政大交通往返	比較包車與住宿政大或附近營區半年的經費預算。
政大論文指導教授媒合	一開始就做或針對還沒找到指導教授的同學實施。

資料來源：本研究整理。

DOI:10.6814/NCCU202100396

第五章　　春風化雨的脈絡釐清

撥雲見日的指導與策略

面對同學瞎子摸象為本專班未來勾勒藍圖後，為明確建議方向，訪談國防部前承辦人、國防大學導師及政大師長，以了解辦學脈絡後，分析訪談內容，並綜合評估反思釐清政策建議可行性，章節安排區分：第一節說明辦學立意及過程脈絡相關現象，第二節研討專班初步建議擬定初步策略，第三節為反思觀察與訪談後差異提出相應建議。

第一節　專業核心的戰略指導

藉由國防部前承辦人、國防大學導師及政大師長政策創辦背景檢視過往辦學立意及歷程，並以師長視野反覘學習歷程中同學動機、差異比較、困難協處、軍文交流暨辦學成效等面向以開啟後續協商之基礎，訪談資料分類如圖 5-1：

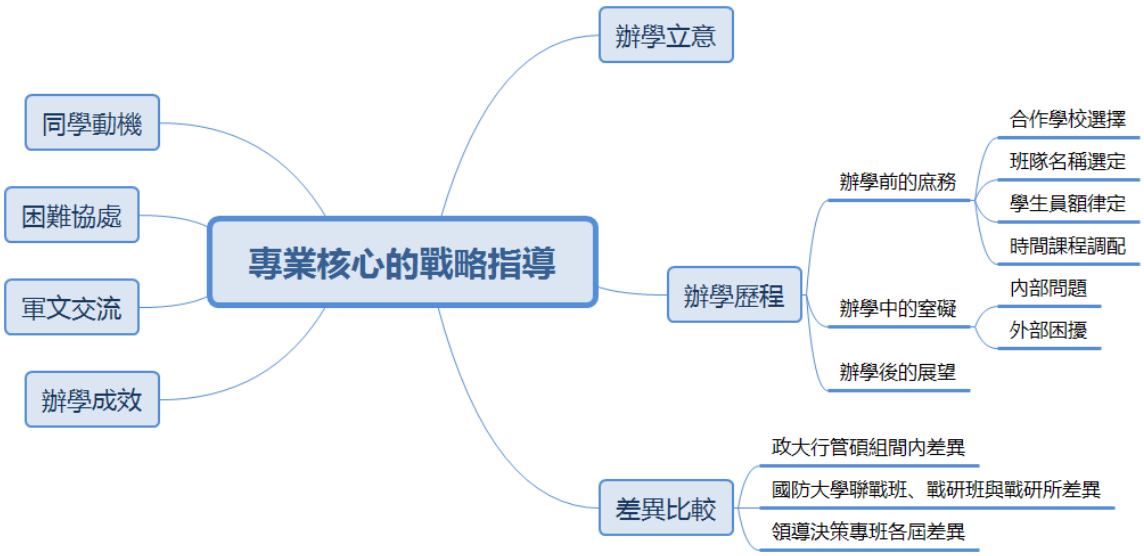

圖 5-1 師長訪談資料分類圖

資料來源：本研究整理。

一、 辦學立意

學程辦學立意即探究當時在何種時空背景下創辦這個學程，就政策而言，受訪者丙以其國防部前承辦人的身分說明，學程的由來是一百零五年班深造教育畢

DOI:10.6814/NCCU202100396

業生建議國防部在深造教育期間開放公餘進修，因為就現行深造教育管理規定錄取指參必須要先終止公餘進修，主要考量人員管理的方便，畢竟深造教育成員來自全省各地，不可能滿足南部進修學員需求請假去進修，所以當初政策的立意就是以軍事學資為主碩士學位為輔，最初想法要一年上完所有課程，政大校方甚至有考量星期日也可以上課為前提，幾乎是要完完全全拋家棄子才能完成學程，但後來發現陸軍學院有半年期的戰術研究班，一方面在軍事學資有班隊可以支撐，也能夠對戰略有多一層認識，另外一方面也能緩解學程假日排課的壓力，對於國防部業管而言，委託預算有執行率達成的考量，所以即便是以軍事學資為主，政策方還是希望盡量用公務時間來全數完成碩士學位的培育。

當初一開始是一百零五年班的畢業學生給國防部一個建議，希望說能夠在深造教育期間能夠開放公餘進修（受訪者丙：6-8）

就師長觀點，受訪者甲就其軍職退伍立場覺得軍人在努力工作的同時，也要給予一些福利，所謂的福利就是學歷，受訪者甲認為學歷很重要，不管是軍方指參、戰略還是民間學資。那為什麼要給民間的學資?其說明軍人總會退伍，且退伍的時間是比公務單位退休更早，所以學程的立意就是鼓勵陸海空三軍的優秀軍官要努力的工作，但是國家沒有忘記要在民間學資上培養軍人，使其退伍以後沒有後顧之憂，除此之外在外面學習，思想很正常就跟著改變，也就是軍文交流。

軍人在工作要努力，但是你要給他一些福利，所謂的福利是學歷（受訪者甲：6-7）

再者針對同學認為聯戰班是造成干擾碩士文憑且沒有必要的軍事學資部分，受訪者丙覺得同學的想法像瞎子摸象，並說明這對於教育政策是一個問題，因為提升軍官整體素質因應軍事作戰需求才產生軍事訓練及學資，這就是軍事教育的特殊性及基本盤，換言之，培養上戰場能打仗，到政府部門能領導，專業參謀能做正確決定的全方面軍官，其本質還是軍官，無法迴避聯戰班的軍事學資，況且無此軍官身分是拿不到國家的任何補助，因為如果沒有國防戰略作戰的軍事作戰需求基調在，就不會有這麼多軍事訓練課程或軍事學資的制度出現。

如果半年研究班是沒有必要的軍事學資，造成干擾碩士文憑，對於做教育政策是一個問題，做軍事教育因為有軍事作戰需求才有軍事訓練、學資產生（受訪者丙：259-262）

DOI:10.6814/NCCU202100396

二、 辦學歷程

歷程區分辦學前合作學校選擇、班隊名稱選定、學生員額律定、時間課程調配等庶務、辦學窒礙及師長對於專班未來期盼與展望。

（一）辦學前的庶務

1.合作學校選擇部分，受訪者甲陳述與國防部長官對談過程，國防部認為要就要推選最好的，所以選擇政大，主要的原因是要照顧軍人，並覺得軍人是最強最好的，所以才會來政大，受訪者甲亦以曾經是軍職身分期勉同學不要看不起自己軍人的身分，但同時也告知政大的學術不是隨便搞搞就可以的。受訪者丙則說明選擇政大主要原因為國防大學與政大的社科院在 105 年年底合辦戰略學術論壇因緣際會的合作關係基礎下，審視其師資，發現目前政府的很多官員都是政治大學畢業或借調出去的，等於說政大具備充沛的學術資源背景，加上政府文官人脈及實務政府階層的領導經驗，符合國防部人才培育的需求。

> **為什麼選擇政大？主要原因一百零五年年底跟政大的社科院合辦戰略學術論壇，等於說先有跟政大合作的機會，所以就想到政治大學，其次後面去審視師資，發現目前政府的很多官員都是政治大學畢業，借調出去的（受訪者丙：14-22）**

2.班隊名稱選定部分，受訪者丙敘述一開始建議戰略管理及戰略領導等比較偏軍事形式名稱，但卻無法與政治大學文官背景鏈結，所以後來決定調整成為領導決策的碩士在職專班。

> **課程名稱一開始是戰略管理、戰略領導之類的，後來因為跟政治大學文官的背景比較不能夠有鏈結（受訪者丙：50-55）**

3.學生員額律定部分，受訪者甲說明第一屆二十個員額有五個是分配給教官，但教官都沒有來才有所謂的自費生，所以後續教官的員額就檢討取消了。受訪者丙認為選員的過程是複雜的程序，因訓練出來具備指參軍事學資的少校階軍官等同具備晉升中校資格，在回歸到指參教育為用而訓的基本盤必須考量國軍的編裝及戰鬥官科軍官比較不太會念書因素，所以一開始政策方向第一要件就是只有軍種組官科，且考量各軍種各兵科編制編裝問題，所以錄取納訓人員不能夠超溢計畫核定各軍種各兵科數量；另決定參加政大口試人員為錄取人員的兩倍，但未錄

DOI:10.6814/NCCU202100396

取人員卻會排不上各軍種召開指參錄取審查會的時間點，所以第二要件就是參加政大口試直接為指參錄取人員，雖然政策如此律定，但第一屆錄取結果不如預期踴躍，原預計 40 員到政大口試卻不足額錄取 36 員，成就第一屆領導決策專班 16 個軍費生跟 4 個自費生模式。第二屆考量自費生學費負擔吃力且第一屆未足額錄取造成訓額浪費問題，故取消自費招生，並開放國防部內軍種專業組及政戰組員額，但部外軍種如國安局、海巡及教育部等仍保持不開放，所以第二屆 25 個軍費生均能如期如質錄取。

一開始的政策方向就是只有軍種組，各官科的錄取的員額不可以超溢原軍種規劃的員額這是第一個要件，第二個要件如果沒有被錄取會排不上軍種召開錄取審查會的時間點，所以變成只要是錄取政大就直接讓他排進去錄取人員名單裡面，最後一個決定就是政大都是兩倍錄取（受訪者丙：65-78）

4.時間課程調配部分，受訪者甲談到在第一屆的時候，政大社科院內對於要在一年畢業有很大的阻力，最後學程時間定案調整為一年半再加上一個暑期課程，所以才有國防大學戰術研究班（以下簡稱戰研班）的產生。受訪者丙回想一開始學程是往一年的方向來做討論，時間似乎很勉強沒有辦法把 33 個學分全部塞滿，那個時候社科院執行長提說學不完帶著回部隊，再透過公餘進修管道來學習，站在教育立場，覺得經費都是公務預算支應，沒有養出一個合格的碩士對國家來講是損失，後來輾轉得知國防大學有戰研班可做無縫接軌，等於說第一年是指參班第二個半年是戰研班，最初步的方向大概就是這樣決定。至於戰研班課程，國防部想法是三軍的班隊，所以第二屆考選規定不會跟第一屆戰研班一樣，其主要針對聯合作戰特性開班，定名為聯合作戰研究班，讓其銜接涵蓋政大最後兩個學期碩士學程，同時也能夠對學生做生活上之管理。所謂副修就是主修是軍事學資課程，副修才是碩士學位學程，但是國防部的想法指參軍事學資是主，政大才是輔的，因為軍事學資課程結束後，可以帶走修完學分還有將近寫完的論文，結訓回部隊後則按照公餘進修繼續未完成之論文寫作及學位考試，但課程規劃是按照政大規劃來走，因為既然是軍事領導人才培養，希望未來向上發展之後具有宏觀的視野，這也是我們借重政治大學人脈的原因之一。

DOI:10.6814/NCCU202100396

至於研究班課程國防部想法是三軍的班級，在考選規定是聯合作戰研究班，就不會跟一般戰術研究班是一樣的，針對聯合作戰特性再開一個聯合作戰研究班，同時 cover 政治大學最後兩個學期的碩士學程，也能夠對學生來做一個管理（受訪者丙：128-132）

表 5-1 學習歷程師長看法及方案選定彙整表

個案看法 / 項目	看法理由	方案選定
合作學校選擇	1. 要照顧、不看輕軍人，所以選擇最好，但政大學術不好搞 2. 合作關係基礎加充沛學術資源及政府領導經驗，符合人才培育	政治大學
班隊名稱選定	原戰略偏軍事無法鏈結文官背景	領導決策專班
學生員額律定	1. 原招訓教官才有自費生，但教官未報訓，所以第二年取消自費生 2. 第一屆僅招訓軍種組，但錄取未足額，第二屆開放國防部內軍種組別員額；另因兩倍錄取員額招訓致作業不及，故律定參加政大口試直接為指參錄取人員	第一屆十六個軍費生、四個自費生 第二屆二十五個軍費生 兩倍錄取員額招訓 政大口試即指參錄取
時間課程調配	1. 一年院內阻力大，學程時間確認為一年半加上一個暑期課程 2. 規劃借重政大人脈培養人才	學程時間一年半 政大課程規劃

資料來源：本研究整理。

（二）辦學中的窒礙

1.內部問題

據受訪者甲敘述早在二十幾年前帥化民想做卻沒有做成，主因為當時各軍種

DOI:10.6814/NCCU202100396

本位主義造成阻礙，雖然現階段已推行到第三屆，但對受訪者乙而言卻還是有這種感受，其憂心不管是學校還是海空軍學院也好都認為政大是陸院的事，會讓後續協調工作面臨困境，並無奈的表示現況僅能協助大部分陸院軍種組同學，不僅隸屬海空軍學院的同學掌握不到，甚至於在陸院內的國管組跟政戰組也管不著，雖然受訪者乙有其熱情，但在執行兩屆後，迄今仍覺得吃力不討好，於訪談過程研究者建議是否將專班學員統一納管或由海空軍學院具碩博士教官協助管制，得到的回覆不同的答案。

實務上國軍內部讀書或終身學習是個人的事，陸院反而是不正常（受訪者乙：353-354）

2.外部困擾

班隊預算一開始是硬湊硬編的，受訪者甲表示剛開始國防部承辦人會很強調多少人要畢業的關鍵績效指標（KPI），因為立法院針對預算績效審查及關係到這個班的存廢，亦是第一屆相對辛苦的主因，受訪者乙肯定班隊成立的用意，但在計畫宣導部分覺得有可惜之處。

比較可惜就是說計畫宣導比較不足，第二個部分是口碑還沒出來（受訪者乙：604-605）

在口碑傳播部分，受訪者乙覺得需要時間累積，且認為第一屆書讀的辛苦又沒有明天的感受，讓其他指參班的同學負面口碑的傳播效益投射回來，進而影響就學動機的評估。

一樣的時間、投資報酬率，為什麼不去外面讀碩士是更輕鬆愉快，幹嘛一定要在指參那麼重的課業之下還去副修政大，怎麼看都不划算（受訪者乙：723-726）

在增強考指參意願部分，受訪者丙認為光拿國立政治大學六個字就是一個正面效果，再者大家都會評估家庭與學業也知道 NO pain NO gain（沒有付出就沒有收穫）的道理，但顯然報考的動能還是不足，歸咎還是軍中大環境碩士學資及公餘進修普及化，加上工作疲乏導致現在的軍官多數缺乏進修的意願。

（三）辦學後的展望

以往陸軍學院副修民間學資經驗是十幾二十年前只副修政大或是淡大戰略研究所的學分課程並沒有取得學位，要取得學位是結訓後在職進修才能繼續完成，

DOI:10.6814/NCCU202100396

所以受訪者乙認為這個班隊是陸院百年院史僅見的，所以除盡力協助同學做研究外也怕後繼無人，故盡可能將過程中遭遇的問題協調成制度，如第三期合約就不用寫軍事專題，這對論文絕對是有幫助。

後繼無人我當然也想過，所以都想辦法協調，讓這成爲一個制度（受訪者乙：399-400）

三、 同學動機

在受訪者甲入學口試的經驗，對於領導決策專班進來第一句話一定先問「你有沒有想要念」，不想念的通常回復是被逼來的或沒有來政大面試的話就會被處分等等，後續如果回答有就學意願才會再談論其研究計畫書相關內容，面試部分區分口試跟書審成績，針對書面審查資料對於一般組及國防專班要求比較高，所以在書審成績上本專班因為沒有時間準備所以相對較差。

選擇動機部分，第一句都會問你想不想念，有些人會說我不要，我是被逼來的，我沒來的話就會被處分（受訪者甲：79-81）

受訪者乙敘述公費生當初招生規則是有懲處的問題，所以第一屆很羨慕第二屆，因為去年的十一月底、十二月都不曉得論文在哪裡？看不到未來很無助，所以生活作息極不正常，沒天沒夜地趕論文是很常見的現象，壓力大到有些像寒流跑去游泳及下雨天跑步等異常壓力紓解方式，甚至建議過年期間採取一些自殺防治的作為，雖然如此，但還是有口試前老婆離家出走等插曲，受訪者乙心有戚戚焉，知道要在工作、家庭跟學業三者之間取得平衡很難也很辛苦，因為他自己就是這樣走過來的。

第一期懲處部分，公費生如果按照當初的招生規則是有懲處問題（受訪者乙：99-102）

四、 差異比較

（一）政大行管碩組間內差異

受訪者甲認為國防班跟一般組沒有時間壓力，不像本專班一年半要完成學歷，沒有拿到學歷考績是乙等，影響未來升遷，另覺得本專班活潑、敢表現、自動自發且面對事情會主動主導，不像外面學生較為被動，所以在這方面認知位於在職進修跟全職進修交界中間的本專班比國防專班好，而國防專班又優於一般組。

DOI:10.6814/NCCU202100396

國防班跟一般生，他們就是沒有時間的壓力，因為你們在一年半要完成，沒有拿到學歷考績是乙等，對你以後升遷是有問題的（受訪者甲：62-65）

雖然同為國防部下轄的國防專班及領導決策專班在受訪者乙眼中不一樣的地方在於國防專班都是屬於機關單位，而本專班多屬基層部隊，並認為在國防大學就學期間國防專班同學羨慕本專班論文撰寫進度較快，那是因為當初招生是選優，且國防大學給了一年半充分的時間去完成學業撰寫論文，最重要的是有很完善的輔導機制協助論文撰寫，但是離開資源和條件都比較好的國防大學之後，回到基層可能在山之巔海之濱，尤其像海軍，何年何月靠港都不知道，在第一屆的狀況，畢業典禮在圓山飯店一半都到不了，因為結訓之後回到部隊根本沒有時間，要集合在一起更是不可能的事，情況會比國防專班更淒慘，所以鼓勵同學在學期間至少要完成論文口試，後續結訓後才有機會取得碩士學位。

你們班隊跟國防專班很不一樣地方，在於國防專班都是屬於機關單位，你們都是基層部隊，回到部隊根本沒有時間（受訪者乙：452-458）

（二）國防大學聯戰班、戰研班與戰研所差異

在國防大學陸院一年指參學程後擇優再培訓半年，為陸院培養後續教官及各兵科學校主任教官師資，稱之為戰術研究班，但囿於本專班成員有海空軍同學的加入，雖然第一屆仍為戰研班，但在第二屆則更名為聯戰研究班（簡稱聯戰班），不僅名稱改變也有單獨的教育計畫，結訓後拿的證書也不同，主軸在於培養國軍聯合作戰的指參人才，所以在課程安排上也會有所差異。

聯戰班有單獨的教育計畫，跟戰研班拿到的結業證書是不一樣，你們拿的是聯合作戰，意思是國軍聯合作戰的人才就從你們開始，課程安排有差異化，聯合作戰課程的加強，希望成為一個聯合作戰的指參人才。（受訪者乙：296-302）

受訪者乙指出國防大學很多老師曾經提過本專班資料蒐集部分，在其他指參同學都不曉得要從何著手時，本專班同學可能幾天內就可以收集很多豐富的資料，認為這就是與沒有去政大讀書思維理則跟表達技術的差異。

很多老師都跟我提過你們思維理則跟表達技術各方面來講，都一定會比其他沒有去政大讀書的人有所差異。（受訪者乙：499-501）

DOI:10.6814/NCCU202100396

同學訪談過程中課程調整常被提及應仿照國防大學戰爭學院戰略研究所（簡稱戰研所）模式，受訪者丙認為本專班沒有辦法按照戰研所方式，因為戰研所師資具有戰略學資教官同時也符合教育部學位授予法資格，所以是一套師資開出軍事學資跟碩士學位兩張文憑，除了師資外，在軍事學資戰爭學院課程數量沒那麼多，而指參學院課程非常飽和，另在進修模式本質也是不同，戰研所是全職進修軍事學資加碩士學位而領導決策專班是全職進修軍事學資公餘進修碩士學位，假設硬要仿效戰院模式一年半同時拿兩個全時的軍事學資及全時碩士學位，一方面目前國防部沒有相關法條可以支撐，另一方面更涉及同學最關心的懲處議題。

你們是全職軍事學資公餘碩士學位學程，當兩個軍事學資拿到就符合考績的要件，碩士學位學程是在公餘進修，法條是不一樣的（受訪者丙：233-235）

（一）領導決策專班各屆差異

在受訪者甲的教學觀察，第一、二屆沒有什麼差別，都秉持著軍人不怕死不怕難的精神，就是要達成拿到碩士學位的任務，唯一差異在於第一屆都處於磨合階段，而第二屆至少有相關經驗可以詢問，在此認知基礎下，受訪者乙覺得最大的差別在於軍事專題的差異，經滾動式的調整甚至到第三屆認知碩士論文要求比軍事專題高很多，在專案合約規範只能寫國防、軍事相關領域研究，足以替代軍事專題，且因第一屆的建議也在聯戰班教育課程設計中多一百多個小時的課業研習可以撰擬論文。

第一期最主要的差別要寫軍事專題又要在政大完成一個論文，第二屆稍微好一點，有些軍事專題同學可以擴充成學位論文，第三期碩士論文替代軍事專題（受訪者乙：14、20-21、346-347）

五、 困難協處

學習歷程中同學最常遭遇的困難就是課業學習，受訪者甲認為本專班學生有時間上的壓力，再加上過去沒學過也非本科出身，所以在學習上給予很大空間，盡量告知如何去做，方向為何?但在要求方面依然嚴謹，甚至不會的問題尋求別人來協助你。受訪者乙在輔導課業學習中也感受來自長官的壓力，如第一屆同學有些做量化研究把 Data 寄給受訪者乙，其利用下班時間協助同學程式運算，等

DOI:10.6814/NCCU202100396

到凌晨一點或兩點再以 Line 方式回傳，同學就寫論文寫到天亮，除此之外甚至還有陸院輔導教官利用假日帶同學至交大實施統計分析的深刻印象，所以不管對受訪者乙或是第一屆身心壓力負荷很大。

第一期的同學有人寫到老婆離家出走、鬧離婚，吊點滴去住院只休息一天，論文要繼續完成就自己辦出院（受訪者乙：58-60）

雖然像指導教授媒合等配套措施已陸續檢討中，但受訪者乙目前仍覺雙方相關配套措施有再精進空間，如受訪者丙陳述國防部發現政大學程的第三到四學期是學生的關鍵，認為聯戰班課程需大幅度調整，不能夠跟一般的戰研班課程相同，所以由國防部、政大及國防大學三方面協調一個將近兩個月可額外撰寫論文的時間，並考量交通往返政大危險，才有包車團進團出行程，這就是一個很好的案例，雖然還是有同學建議國防部比較包車與住宿的效益，不過這就是未來進步的動力。

未完成政大碩士論文學位就會影響考績被懲罰這件事一直以來是第二屆壓力的主要來源，但以受訪者丙對於懲罰的解讀應該呼應軍事學資為主碩士學程為輔的基本盤確定，再看全時進修無法拿到學位考績是拿乙上的國軍考績作業規定，就能解惑被懲罰這件事的真相。

想想看全時進修是修什麼?換言之，只要指參跟聯戰班軍事學資拿到就不會造成影響，影響的是公餘進修規定,學業沒拿到必須自己付學費完成（受訪者丙：181、185-189）

六、 軍文交流

受訪者甲敘述當初辦學的另一個目的就是軍文交流，希望運用這個學程讓專班及一般組同學互相學識經驗交織，但也知道碩士在職專班大家都有工作也很忙，所以認為應該盡量利用分組時機打散出去打團體戰，受訪者乙也覺得同學在外面讀書也是在幫國軍代言，就其跟政大師長交涉或看到一些同學反應，目前為止對軍人的評價都還蠻高的，換言之，同學在校外的言行舉止表現大部分都是很正面的肯定的，有助於扭轉大家對軍人過去一些負面的刻板印象，再者受訪者乙認為軍官養成教育是蠻特殊的，所以對於政大從第一屆開始就接收到很大衝擊，覺得不管在表達能力及思維理則上面，有優點當然也會有缺點，但是整體而言指參的學生出去外面政大並不會比較差，所以受訪者乙也期許同學把握跟外面軍文交流

DOI:10.6814/NCCU202100396

難得的機會，眼光放遠一點會有開花結果的一天，正好呼應受訪者甲認知，因為行管碩學程裡面有 89 個是文官體系職員及私人企業公司主管，希望軍文交流以後秉持著同學的情誼未來在做事情上面比較好辦事，不是說要通融放水，但至少知道窗口在哪裡怎麼去做，這也就是當初軍文交流的立意。

學程的立意還有一個軍文交流，因為行管碩的學程裡面有八十九個是文官體系的，我們要做的立意就是要做軍文交流，讓你們交織（受訪者甲：46-54）

七、 辦學成效

就師長的視野部分，受訪者甲覺得學習成效很好，符合當初學程認為除了應有軍事學資或本職學能外，再加上外部的或現有社會上相關能力的辦學期待，再者培養如何寫論文以解決問題的能力又能成為小孩最好身教。受訪者乙認為讀碩士班是種無形資產，同學結訓後會跟第一屆一樣因表現而深受長官的喜愛跟肯定，並舉自己讀碩士班指導教授帶他去拜訪嚴長壽、施振榮等企業界大咖的過程，認為在外面讀書的最大優點好處就是見多識廣，層次也會無形中提升了不少，且在軍中獨立的思考判斷能力很重要，指參教的多侷限在軍事範疇，沒有那麼廣泛。

以前在讀完碩士，長官問我差別在哪邊，我說思維理則，雖然思維理則陸院也有教，我覺得是更高層次的（受訪者乙：515-518）

就部隊的觀感部分，受訪者乙認為副修政大領導決策專班是一個特殊的班隊，並肯定其對於國軍未來人才的培育，以第一屆為例目前有六個佔中校缺，其中三個是營長（主官職），在部隊目前還蠻受到肯定的，因為有政大的光環在人才選用的比較上長官都會投以特別關愛的眼光，覺得這個口碑就是各級部隊長肯定指參讀政大這個班同學的考核，受訪者乙希望第二屆能夠複製擴大第一屆經驗，口碑效應就會正面傳播出來，但如果是口碑效應負面居多，不管是就政策制度或是個人而言都是一個共同的損失，如受訪者丙所言，這是第一屆對於未知的恐懼盡全力磨合出來的模型，相對的也讓第二屆感覺比較穩定，這就是經驗的累積。

第一屆很多要磨合也未知，很多經驗都是建築在他們給的觀念（受訪者丙：331-332）

DOI:10.6814/NCCU202100396

第二節　戰略協商的初步策略

依據同學難辨真相的初期建議為基礎與師長實施戰略協商以釐清後續策略框架，期間師長不忘提出叮嚀，並提出對於軍方（國防部及國防大學）暨政大有關就學動機提升及學習窒礙處置等面向的初步策略。

一、師長的叮嚀

受訪者甲認為要建立國軍形象及提升軍人素質或這個班隊，首先要提升軍人的素質，如同美軍一樣，讓每個人都有一定的學歷以上，所以期勉現階段已經就讀專班的同學好好念書充實自己，對於同學的建議，認為軍中很保守，問題可大可小，但觀念改變的關鍵就在本專班同學，鼓勵現階段好好學習，等到未來具影響力就能改變制度。

> **軍中是很保守，一個問題可大可小，但是我覺得這些觀念的改變就在你們，等你們上去再說（受訪者甲：185-186）**

受訪者乙分享自己讀碩士是國防部全職進修，除必修、選修課程之外會去旁聽或學未來研究有關課程的經驗，勗勉同學面對論文研究方法如何因應，但同時也指出副修政大領導決策專班除白天指參課程外在其他政大必修或選修課程選擇性相對較少，如果要額外榨出更多時間去補強執行面上難度蠻高的，建議回到課程設計裡面。

> **像第三期指導教授配對媒合第一學期結束決定指導教授，第二學期照指導教授的專長領域研究方法旁聽課程或是課程當作選修，是不錯的建議方案（受訪者乙：159-163）**

二、就學動機提升

對於考前宣導資訊不足及增加口試人員部分，受訪者甲也有體會，認為針對第四屆招生應提早作意願調查，政大面試人數要增加及各軍種招生不足額可以留用等，但對於至各部隊說明這件事認為有所窒礙，也因全國部隊這麼多，覺得僅能協請國防部發令至各人事單位調查具考指參資格人員有無副修政大領導決策專班意願，而在選員部分受訪者丙亦覺得還是有一些落差，認為從事教育訓練當然想徵選到具意願及有發展潛力的人進來進修，但歷經第一、二屆後發現，入學

DOI:10.6814/NCCU202100396

成績好並不代表制度期待的全方面軍官，畢竟仿效科舉制度只是公平，但不見得能徵選到每一個適合的人進來，受訪者乙則認為應該讓更多具意願的人有選擇權去爭取培育的機會，而像第三屆因高雄市長補選的關係讓指參招考延後一個月，導致政大招生不足額，覺得不只可惜更是國防資源的浪費，建議應該採取一個開放的立場，讓更多優秀的同學被納入選員，才是一個可行長久的制度。

選員部分還是有一些落差，做教育訓練是想選到願意進修、有發展潛力的人進來，後來發現，成績好不代表我們期待的一個全方面的軍官，甚至後來發現一些學生沒有被選上，可是表現比在政大的同學還要優異，這是比較可惜的。（受訪者丙：343-353）

考試徵選程序部分，同學提及仿造繁星計畫模式給予部隊推選名額方案，受訪者丙認為其窒礙是時間上的緊迫，因為每年指參考試都要等海軍敦睦遠航學官返航後才能執行，考試時間一般來講七月第一週，期間歷經指參考試、成績篩選、軍種原始成績確認、成績排序、確認各軍種有無超溢員額、國防部簽奉權責長官之後傳給政大通知口試等程序，加上九月一日指參學院入學，上述程序約在一個多月時間內完成，如果要在程序中增加主官保薦機制也是可行，但只會讓時間點更加緊湊，所以當初才不得不針對指參考試成績前幾名的同學錄取納入政大口試，否則以國防部立場給軍種員額，軍種就推舉兩倍員額後發文給政大口試是最輕鬆的，但現階段考試及審核程序都屬人工作業，後續可以引進更成熟的系統，或許這是國防大學有待精進的部分。

這些程序，人多會有很大的問題，可能需要更成熟的系統，可能是學校有待精進的部分（受訪者丙：377-379）

聯戰班主要考量海空軍的加入，與第一屆拿戰研班證書是有差別的，所以第二屆聯戰班與戰研班教育計畫不一樣，學習的主要內容也是以聯合作戰為主，針對海空軍同學提出聯戰班證書無用論，受訪者乙表示還是要看海、空軍指參學院能不能接受證書，但這個部分是可以提出建議的。

教育計畫不一樣，你們學的是聯合作戰的研究班，第一期拿的是戰研班，證書要看海空軍他們能不能接受，這個可以提出建議（受訪者乙：310-319）

DOI:10.6814/NCCU202100396

三、學習室礙處置

在國防大學開設教學點的部分，受訪者甲表示第一要件是學生人數要夠，第二要件則是國防大學要同意門禁開放，但這並非政大能決定的，受訪者乙則認為教學點開設牽扯到國防部跟國防大學政策面問題，可以納入後續建議事項，並提出線上教學的多元選擇，畢竟因應新冠疫情關係，線上課程在目前防疫的年代也是一個很不錯的方式。

國防大學設教學點這牽扯到國防部跟學校的政策面，可能就是用提建議的方式（受訪者乙：200-210）

在自行選課部分，受訪者甲認為是可行的，但是礙於本專班需考量兩邊課程及時間等因素，先天上面時間是蠻難調整的，如果要執行，建議考量每週在固定在政大的時間再去選課，國防大學如果同意增加至政大學習時間，也可以加選其他系所的課，受訪者甲認為政大學風自由，只要國防大學同意增加至政大學習時間，政大這邊都能接受，所以應向國防部提出建議，再者，同學希望聯戰班期間要多用一點時間在政大，受訪者甲表示重點在於國防大學那邊對於聯戰班之定位；另在政大住宿部分最初辦學就是因為預算內含部分交通費，但如果同學住宿政大，國防大學的想法及管理是需要注意的問題。

國防大學如果可以增加時間，是覺得你們可以多選其他系所的課（受訪者甲：504-505）

對於軍事學資與民間碩士的主從問題而言，受訪者丙認為軍事學資為主副修政大課程的政策本質是不能夠被調整，但在時間課程調配部分關鍵在後半年聯戰班課程，當初國防部部令考選規定是要求國防大學針對聯合作戰特性，研擬能夠滿足人員管理需求的課程，但現況感覺陸院在唱單簧，目前海空院同學進來未來走下去一定還會有磨合，建議應由國防大學校部層級業務主管主導，與政大互相協調盤整出兩全其美的課程，比方國防大學覺得軍事學資重要所以課程佔用六成時間，剩下四成時間留給政大分配。

政策本質是不能夠被調整的，還是軍事學資為主副修指參課程，但是關鍵在後半年聯合作戰課程（受訪者丙：285-286）

DOI:10.6814/NCCU202100396

受訪者甲認為政大針對學程制度也一直精進調整，預畫成立一個國防的對口，可以跟國防大學溝通更暢通，針對提出來的問題，如果是對同學好一定會努力去做，例如假設可以成立一個中心，政大方面一定會提出來讓它變成一個連結，甚至聘請國防大學具資格老師兼任變成政大導師來輔導專班同學，像學程部分時間國防大學可能很難配合政大課程，但在政大方面總會盡量去做，如果學程可以多一點時間，例如調整成兩年時間可以讓專班達到更好，受訪者甲覺得這也是可行的，綜上彙整師長對本專班在就學動機提升及學習窒礙處置等面向的初步策略，如表 5-2：

國立政治大學 National Chengchi University

DOI:10.6814/NCCU202100396

表 5-2 初步策略事項彙整表

案項	師長看法
人員篩選及選員方式	1. 針對考前宣導資訊不足，建議第四屆招生提早作意願調查或發令至單位調查有無副修意願。 2. 政大口試人員數量要增加，並針對各軍種徵選後錄取人數不足核定數量可以留給其他軍種使用。 3. 國防大學現階段考試及審核程序都屬人工作業，建議後續可引進更相關系統精進考試徵選程序。 4. 選員部分建議應該採取開放的立場，讓更多的優秀的同學可以選擇，才是一個可行長久的制度。
課程安排與時間調配	1. 副修本專班除白天指參課程外，其他政大必修或選修課程選擇性相對較少，如果要額外榨出更多時間去旁聽或學習未來研究有關課程執行面上難度高，建議回歸課程設計。 2. 認為自行選課是可行的，建議考量每週在固定在政大的時間再去選課。 3. 聯戰班期間要多一點時間在政大學習，認為重點在於國防大學那邊對於聯戰班的定位。 4. 聯戰班課程建議應由國防大學校部層級業務主管主導，與政大互相協調盤整出兩全其美的辦法。 5. 國防大學開設教學點部分，認為學生人數要夠及國防大學同意門禁開放，因牽涉政策面可以納入後續建議事項;另覺得目前因應新冠疫情,線上課程在目前防疫的年代也是個可多元選擇的方式。
聯戰班海空軍無用論	應協調建議海、空軍指參學院能不能接受聯戰班證書或有其他折衷作法。
國防大學政大交通往返	當初辦學就是因為學費中內含部分交通費預算,若同學建議住宿政大,後續應考量國防大學想法及管理層面問題。
政大論文指導教授媒合	第三屆已提早媒合並已納入政策實施。
其他	1. 認為軍中很保守,問題可大可小,但觀念改變的關鍵就在本專班同學,鼓勵現階段好好學習,等到未來具影響力就能改變制度。 2. 對於軍事學資與民間碩士主從問題，認為軍事學資為主副修政大課程的政策本質不能被調整。 3. 建議政大成立一個國防的對口,如成立一個中心,甚至聘請國防大學具資格老師至政大兼任導師輔導專班同學。

資料來源：本研究整理。

DOI:10.6814/NCCU202100396

第三節　建構戰場的脈絡反思

徐明、林至善（2008）根據 Kolb 經驗學習循環觀念，說明學習是由經驗轉換以形成知識過程，而反思是學習時不可或缺的元素，因此經驗學習四階段的週期，包括具體經驗、反思觀察、產生新原則觀念及運用新觀念於新經驗。

歷經「研究對象的前進觀察」、「瞎子摸象的藍圖勾勒」及「專業核心的戰略指導」等一度脈絡建構，二度建構以反思方式探討學習歷程中不同角色對於「就學動機」、「學習策略」、「學習成效」及「軍文交流」等面向的差異，試圖釐清差異中的優劣及問題點，並提出相關應對建議，反思資料分類如圖 5-2：

圖 5-2 反思資料分類圖

資料來源：本研究整理。

一、 強化就學機制

（一）透明學程資訊、超前人員掌握

礙於政大領導決策專班學程相關訊息僅條列於指參報考規定，而現階段部隊事務繁忙加上組織精簡緣故導致報考指參教育人數及意願降低，現階段招考作業均將符合資格人員均納入報考，更讓相關簡章乏人問津，雖然同學建議招開課程說明會，但全台這麼多部隊還是有難處，雖然目前已口頭協請國防部發令至各人事單位調查符合考指參資格人員有無副修政大意願，卻無相關積極作為，建議國防部令發各單位調查意願外，並進一步造冊納管，經考試徵選成績確認實施系統比對後，交各部隊長官審查薦報直接納入政大口試名冊，一方面超前人員掌握，同時也達到人員審核的目的；另在學程資訊部分可製作相關招生簡章，採電子傳播方式給有意願的人，讓其瞭解進而提升考取指參動機，達到雙贏局面。

（二）調整就學機制、強化口碑效應

目前就學機制時間就是一年半軍事深造教育學資，其中第一年為指參教育，

DOI:10.6814/NCCU202100396

之後半年為聯戰班，期間運用平日晚上及星期六副修政大領導決策專班，目前口碑不佳的原因並非身處其中同學的認知，多數是第一、二屆的指參班同學認為領導決策專班在軍方學資及民間碩士課程交錯下傳遞出來相關的負面訊息，主要關鍵不論同學或師長都認為壓力來源在於最後半年的聯戰班，也就是政大論文壓力最大及準備學位考試的時刻，同學甚至建議扣除聯戰班課程並仿照戰研所模式，在一年八個月時間內，修習指參一年同時副修政大，認為這樣調整學習品質提高且符合攻讀兩個學位的目標，但在師長觀點以軍事學資為主副修政大課程政策本質是不能夠被調整的，認為應由兩校協調盤整出相應課程，但現況卻是由陸院主導缺乏整合性，建議應就國防大學指參、聯戰班教育及政大碩士課程實施時段區隔、統合相應課程或因應趨勢採用線上教學模式，根本解決限縮時間造成觀感不佳的問題，再輔以提高人事經管優勢及學習成效宣導誘因，破除口碑不佳的效應，相信歷經幾屆正向口碑循環下，必能同時達到人才培育及提升就學動機的效益。

（三）擴大人員徵選、增強就學動機

現階段政大口試徵選仍維持兩倍員額口試的規則，但迄今執行狀況下僅第二屆達到口試員額徵選門檻，歸咎其原因莫過於政策規範的侷限，像第一屆僅招收軍種組人員或第三屆各軍種員額無法留用，且以成績篩選口試員額等限制，對於從事教育訓練人員想徵選有發展潛力且有意願的全方面軍官期望有落差，同時也是國防資源的浪費，所以同學及師長均認知應擴大人員徵選，除了可以招募到想念書動機強的學員，亦可回應人才培育的初衷，建議擴大口試員額徵選及軍種缺額留用，但應輔以軍種審查機制，以留優汰劣徵選適切人才。

二、 探討學習策略

（一）匡正懲處迷思、激勵友善學習

或許是國防部承辦人初辦學考量立法院預算績效審查及專班存廢的背景下設定的關鍵績效指標（KPI），第一、二屆深陷未獲得碩士學位會影響年度考績的懲處迷思，但經師長分析考績作業規定，反而未完成同學認知次要軍事學資聯戰班才是被處分的要件，且在軍事教育的支撐下才有公餘進修碩士學程的成立，懲處迷思匡正僅化解本專班深存已久的疑惑卻未能解決時間緊迫的根本問題，針對緊迫的時間同學提出不少應處的學習策略，如學程刪減聯戰班隊、住宿政大減少交通往返及自習課程調整等，但師長認為還是要回歸課程的方針。

DOI:10.6814/NCCU202100396

事實上能在緊迫的時間壓力下能順利獲得碩士學位實屬不易，與其消極懲處倒不如積極鼓勵，就學期間部隊考績均沿用，若能律定準時獲得學位同學年度考績列甲上，以獎勵取代懲處不但具激勵效果，對後續職涯升遷亦有所助益，相信準時取得碩士學位達成率必能大大提升，且符合國防部教育預算支用效益。

（二）正視交通往返、調整課程配當

在學習策略中，被同學討論最熱烈的議題莫過於交通往返與課程配當問題，在此問題中也存有正反不同的意見看法，以交通往返而言，意見正反參半，除了中南部對於返家交通路途過遠及花費支出外，尚有認為國防大學往返政大交通車浪費作業時間，建議比較住宿政大附近營區與搭車之效益，但對於師長而言交通車往返是最初考量無法住宿及交通安全才有的配套措施，且反問學員住宿在外生活管理問題，反思交通往返及花費支出部分覺得是個人問題，因為即便沒有副修政大還是需要返家，認為是因為時間的縮減導致價值的落差，而返家時間的長短與課程配當是息息相關的，至於交通車與住宿的差異建議可以納入後續評估方案，而生活管理問題則可搭配導師輔導制度讓學員自主管理。

課程配當部分同學想法更是多元，總括大致分為增加平日課程減少假日授課、開放自主選課增添領導課程、配合論文撰擬調整自習時數及延長班隊時數搭配國防科研等，雖然想法都有各自的立場，對師長而言也認為可以納入討論，但仍不忘提醒身為軍人的本質及軍事學資為主的原則，回歸辦學的初衷，當然希望學程越辦越好，如同第一屆的建議而讓第三屆以政大論文取代軍事專題的制度改革，建議將同學想法納入政策研討，以利學程永續發展。

三、 盤點學習成效

（一）守成軍文學資、放眼未來職涯

本專班一年半過程雖然辛苦，但在同學感受卻很值得，除實質上軍文學資獲得外，對於未來不管軍旅生涯發展及退伍職涯鋪陳皆因受教育而有思想及人脈上的拓展，在師長想法則羨慕學程創辦的制度，也盡力將歷屆同學的窒礙轉換成制度，認為這個學程會在陸軍學院的歷史寫上一頁，雖然盤點出豐碩的學習成效，但在草創初期仍有不足，建議回歸為用而訓的初衷，檢討海空軍納入聯戰班的定位等制度進行研討，期勉學程能因本專班同學的建議而更加壯大。

DOI:10.6814/NCCU202100396

（二）提升人力素質、減輕教育成本

國軍深造教育主要培養具表達技巧、思維理則及將校風範的指參領導軍官，加上聯戰班的三軍聯合及碩士班的研究方法，同學表示不管在生活或工作上都能以更寬廣的眼界想法去思考，對於師長而言，除了資料蒐整的快速豐富外，在與政大老師交談過程中亦肯定同學的表現，勗勉將所學應用於部隊實務及生活應用。

提升人力素質部分，因學習民間專業知能在思想、眼界及方法提升後，返回工作崗位除能增進工作效率外亦能降低挫折感，有助於後續部隊發展，另在教育成本部分看似成本增加，但在鼓勵終身學習制度下，運用深造教育期間同時修習碩士學資，可縮短時間培養需求人才並減少開班及管理經費，減輕國防教育成本。

四、 活化軍文交流

（一）統一三軍思想、深植聯合作戰

聯戰班的特殊性在於三軍同在一班上課，也是除軍事最高學資戰爭學院外唯一的三軍聯合班隊，所以課程中對相同議題常常有不同的看法及思考，更加能了解各軍種特性及限制，同學們對於其教學理念是贊同的，但在制度上確是值得探討的，目前聯戰班以陸院主導，教官與課程均以陸院為主，對於海空軍的同學而言，因為就讀本專班而加入聯戰班的感受更為明顯，雖然上課期間能激發出不同的思想，但畢業之後的證書僅適用於陸軍，建議採共教中心模式由陸院主導海空院配合實施課程排定及教官派遣，結合海空院因招生問題未招收海空院為期三個月研究班課程實施整併，除符合訓用合一原則，讓聯戰班學員具備各院研究班資格外，亦為國軍儲備相關師資人才，並能提前統一三軍思想深植未來聯戰思維。

（二）廣交良師益友、活化軍文交流

行管碩學程裡除了不少文官體系同學外，更多是學識充沛豐富的老師，對於同學而言都是不可多得的經驗，甚至在學習歷程中增添自信也改善外面社會對軍人的刻板印象，對於師長而言亦符當初學程創辦立意，藉學習過程讓軍人以領導的經驗與文官創意的思考交織，期盼延續同窗情誼於未來共事，建議應掌握機會，現階段多向師長請益並維持同學情誼，以增進彼此認識與情感，擴展社交人脈及後續對國軍支持，在制度上建議學程課程設計採混編交流實作，增進彼此學術交流機會與管道，並於畢業後以學校名義多舉辦相關學術活動，除能延續同學情誼外，亦能引導更多公務部門投入國防事務，活化軍文交流。

DOI:10.6814/NCCU202100396

第六章　結論與建議

依據反思脈絡的釐清，建議強化就學機制、探討學習策略、盤點學習成效及活化軍文交流以提升就學動機、回歸政策制度、彰顯學習成效及放眼軍文未來，為後續建構一個完善可行更利於學習的環境，章節安排區分：第一節與文獻對話撰擬研究結論，第二節針對本專班學程提出可行性建議，第三節說明輕重緩急的政策建構及本研究未來發展建議。

第一節　對話文獻的結論

回顧文獻，國防大學及政大兩校的跨部門治理，恰好肆應未來戰爭型態人才培育重點，達成建軍備戰之使命與軍事深造教育之目標，而其從思脈到人脈的軍文交流期盼，更是後續觀察研究的重點，另將學習歷程經驗之可行性建議納入運用探討，以為未來學程建構之方向。

一、肆應未來的跨部門治理

國防大學及政大的跨部門治理，在政策矛盾融合下，除了制度上軍事學資及民間教育的矛盾，在軍事管理的拘束與民間自由學風對於專班學員本身也是有衝突的，但在一年半的時間內要完成三個學資，勢必在機制上要有所退讓規劃，尤其在聯戰班及論文寫作收尾期間，第一屆總是在長官體恤其時間緊迫狀況下，協助調整國防大學課程，讓其有多餘的時間實施論文寫作，而第二屆則納入課綱設計，融合國防大學課業研習及政大獨立論文研究等制度，讓本專班能在有限的作業天數下爭取多餘的時間撰寫論文，多數能在規範時間內完成的同學也認為其使用在論文撰寫的時間遠遠超過制度給予的時間，這也是感受到雙方政策互利的成果，但在過程程序中的磨合卻是艱辛的，因為以國防大學的立場既然投資預算就會強調其預算支用及其成效，這卻對政大課程設計排定上是緊迫的，畢竟教育是長遠之計與部隊達成任務的屬性還是有所差異，可是對於人才培育都是良善的制度，以第一屆的匆促、第二屆的穩定到第三屆政策的精進，在本專班的學習歷程可以看見兩校跨部門治理政策的演進及資源整合的效益。

DOI:10.6814/NCCU202100396

二、思脈到人脈的軍文交流

十年樹木百年樹人，可見人才培育之不易，在兩校軍文交流過程中也是如此，雖然現階段僅提升各自思想、眼界及相互形象的了解，但以長遠觀點來看，軍人領導經驗與文官創意思考的交織，除能引導更多公務部門投入國防事務活化軍文交流外，更能提升國家整體人員素質及政策執行力。

三、學習歷程的可行性建議

在軍文交流環境中，研究以本專班學習歷程中所見利益內涵及追求目標，解讀認知其對個人暨組織調整行為策略與決策模式之影響，並將反思結果以建構主義方式探究國防大學及政大政策現況，以提出可行性建議供後續政策參考。

第二節　可行方案之建議

將建構戰場的脈絡反思之建議回饋受訪談專班學員審視，確認方案調整是否有助於學習動機提升，相關政策建議能否符合學習策略期待，並盤點學習實質成效研討擴張未來軍旅及職涯的想像，藉學習階段的三軍及軍文合作奠定爾後聯戰機制及軍文交流之基礎，可行方案建議資料分類如圖 6-1：

一、強化機制提升動機

除提前調查各單位意願及招生簡章電子傳播宣傳外，應參考現有大考作業系統縮短從指參考試至篩選政大口試人員時間，於口試前實施學程資訊說明，以強化輔考機制提升就學動機，亦可搭配半自費或補助多元方案，招訓具個人就讀意願未納入徵選人員選擇，經第二階段口試篩選合格後錄取，以彌補遺珠之憾並擴大人員選用，當然相關教育員額擴充及行政程序申請亦須先期檢討。

二、探討策略回歸政策

雖然學習策略應處的窒礙多處於聯戰班課程與政大論文撰擬交疊時間的衝突，但回歸政策仍以整體課程評估為主，區分課程學習及窒礙處置兩部分：

（一）課程學習

目前政策以軍事深造學資為主民間碩士學程為輔的原則下，仿照戰研所模式是不可行的，但政策的配套是人訂定的，在不違反軍事教育訓練及國防人才培育

DOI:10.6814/NCCU202100396

的基礎，結合國家國防研究院科研議題納入論文研究選擇，採軍事指參教育及國防科研搭配政大碩班，將在部隊近十年以上經驗成熟的中堅軍事幹部學習民間社會經驗及研究方法投入國防事務研究，勢必能訂定出符合部隊實用的方案，在畢業後亦能為國軍注入一股新思維，種下思辨的種子。

課程選擇部分，除必修課程外，建議配合論文研究議題開放自主選課，以符合研究所需；另現行多社會議題及政策決策課程，建議增添領導管理實務課程，以因應部隊管理實需。

（二）窒礙處置

匡正懲處迷思後，建議採取正面激勵方式，鼓勵準時獲得碩士學位人員，除可鼓勵積極向學外，亦可減輕國防部預算效益審核壓力，在現階段課程不變的狀況下，建議聯戰班課程調配可以與本專班課程實施權重分配，以軍事學資為主，民間學資為輔，採六比四方式調整，一方面可以有效在軍事專業上學習，另一方面又能騰出時間專心論文寫作，對於老師教學及學生論文需求均能兼顧，在獨立研究指導交通往返專車部分可實施住宿政大附近營區效益差異評估，並搭配導師輔導制度讓學員自主管理因應生活管理問題。

面對假日課程與家庭陪伴權衡的窒礙，建議採國防大學開設教學點方式增加平日課程選課以減少假日授課時數，但需克服政治大學開課人數限制門檻及國防大學門禁開放問題；另因應目前防疫議題及 5G 時代的來臨，建議可逐步開放線上教學，無縫接軌未來趨勢。

三、 盤點成效擴張成果

學程設計畢業後可獲得晉升中校資格的指參學資、教官培育的聯戰班證書及政大碩士學位等三項成效，但聯戰班證書目前對於海空軍未來而言毫無作用，建議回歸為用而訓初衷，檢討海空軍納入聯戰班定位研討，採共教中心模式由陸院主導海空院配合方式實施課程排定及教官派遣，整併海空院研究班課程，符合訓用合一原則及儲備軍種師資人才，倘若各軍種協調期程冗長，建議初期聯戰班教育計畫課程採行多元選課模式，區分必修及選修課程，讓學員自行選擇修業科目，例如學程中未選擇想定編纂課程，結訓後則不核予教官證書等限制，一方面可確保教學品質，另一方面也讓同學有選擇權，避免教育資源的浪費。

除上述實質成效外，亦可為長期處於軍中的學員擴展視野，使其思考更具國

DOI:10.6814/NCCU202100396

際觀及前瞻性，更可將所學研究思想方法應用於部隊實務及生活應用，擴張後續軍旅生活並延伸至退伍後第二人生的鋪陳，對於組織及個人都有加分效應，建議未來可以本學程為樣板模型，復刻至其他軍事教育，學校科系選擇採多校適用科系方式，擴大人員招訓可行性評估，運用社會教育資源提升軍隊人員素質，培育適應未來戰場之領導人才，以因應軍種官科屬性鏈結職能需求達訓用合一原則，並增加學員選擇提升就學動機。

四、 活化交流放眼未來

以軍文交流而言本專班對於個人、學術及組織都是有所助益的，就個人除學習過程中自信心增強外，對於思想及視野更具國際觀及前瞻性，對學術而言，從單方面學習提升為學術討論層面，增加與師長同學學術交流機會與管道，藉交流溝通可導引更多學者專家投入國防事務研究，而在組織方面有助於國軍形象提升，建立共識共信之全民國防，為爾後架構相互影響及爭取奧援的契機，建議國防部與教育部應跨部門治理實施類案教育盤整，納入未來國家教育理念方針，並從法規與制度面著手，建立標準持續累進其效果，以活化軍文交流體系，放眼全民國防之未來。

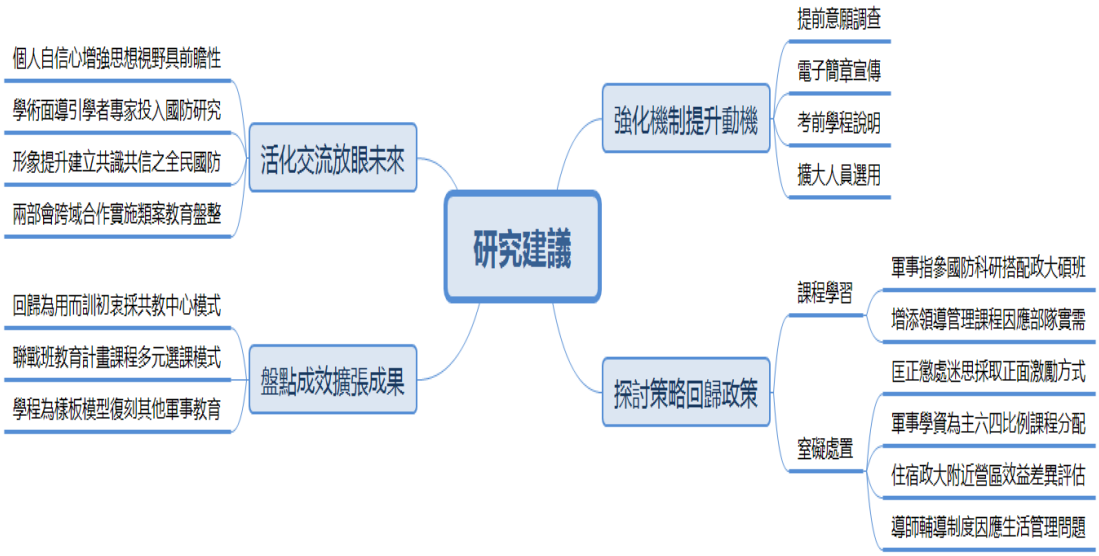

圖 6-1 可行方案建議資料分類圖

資料來源：本研究整理。

DOI:10.6814/NCCU202100396

第三節　政策建構與未來發展

政策的建構是層層因果關係的推疊，而教育更是並非一蹴可及，研究針對本專班學習歷程及軍文交流樣態提出諸多可行性建議，但建議與政策卻是咫尺天涯，故必須換位思考站在規劃者的角度去與政策對話，才能將此體系按其輕重緩急有系統組織的建構起來，形成制度。

一、輕重緩急的政策建構

研究觀察專班從初始的抗拒到現階段的認同，甚至期盼未來能更好，而教育是漫長的進程，過程中研究者希望將感同身受的就學體驗歷程轉換成實際可行的政策建議，為避免問題過度發散，將聚焦於多數同學及師長認定之學習歷程及軍文交流中過程所見情形及窒礙問題處置，並按輕重緩急順序建構其政策建議。

（一）提升就學動機的可行建議

提升就學動機首先應提前調查各單位意願及招生簡章電子傳播宣傳方式透明學程資訊超前人員掌握，並擴大徵選符合資格且具就讀意願人員，後續參考現有大考作業系統縮短從指參考試至篩選政大口試人員時間改善就學機制，以強化後續口碑效應。

（二）回應學習策略的政策制度

課程學習部分，在匡正懲處迷思後，採取激勵方式鼓勵準時獲得碩士學位人員，而課程設計可增添領導管理實務課程，因應部隊實需，並配合論文研究議題開放自主選課，符合研究所需；時間調配部分，兩校應依據課程權重調整課程比例，並評估增設國防大學教學點或逐步開放線上教學可行性；交通往返部分可實施住宿政大或附近營區效益差異評估，並搭配導師輔導制度因應生活管理。

（三）評估軍文交流的未來目標

軍文交流現階段以思脈(Mindset)為基礎，提升各自思想、眼界及相互形象的了解，符合師長創辦學程活化軍文交流期待，冀望未來拓展雙方人脈，讓軍人領導經驗與文官創意思考的交織活化下，提升國家整體人員素質及政策執行力。

DOI:10.6814/NCCU202100396

二、研究過程的信度效度

相對於需要大量數據及運用統計過程等其他方法處理的量化研究，質性研究較傾向於探索、個案、開放及非結構式性的研究分析，因此也常被批評為容易受到個人主觀意見，而缺乏「科學」論證，雖然兩種方式在方法及操作上有相當程度不同，但是對於研究信、效度而言卻是同樣重視，在質性研究過程易受到個人主觀因素影響，且資料蒐集過程之各類因素都與信、效度有密切關係（葉重新，2004），為提升研究品質，以下提出本研究信效度檢驗方法：

（一）信度

為尋求對事件描述的一致性，本研究以使用多位研究者、機械式紀錄、低推論描述及同儕的檢查等策略方式增加信度，首先在擬定訪談大綱時，除參考參與觀察過程及文獻回顧外，亦經與教授指導及研究同儕多次討論，並依建議進行修改，形成正式訪談大綱，訪談時經受訪者同意後，進行全程錄音紀錄，訪談後將內容轉譯為逐字稿後由受訪者親自進行審閱，以低推論描述避免表述錯誤及誤解等情事，並於撰寫研究結果時針對訪談內容進行分析與闡述，最後在完成全文後，委由受訪者及同儕協助確認檢查文字錯漏及語意表述是否正確及通順。

（二）效度

質性研究的效度所表達的關係是相對的，並非是一種絕對的真實有效性，其效度展現在研究過程中所有部分、方面、層次與環節間之協調性、一致性與契合性（陳向明，2002：531-532），本研究以豐富的原始資料、相關及參與者等檢驗法驗證其效度，以降低研究者本身主觀判斷使研究更趨於真實，在豐富的原始資料部分，本研究除平時日常生活及課程參與觀察資料外，並針對專班及學程關係人實施訪談，每次訪談均以手機錄音並輔以「雅婷逐字稿」等相關 APP 全程錄音，以完整呈現研究過程，以利研究進行之檢驗與反思。

「相關檢驗法」亦稱三角檢驗法，即是將同一觀察結論以訪談大綱方式對於不同受訪者實施訪談，過程中將研究瞭解情形進一步詢問其他受訪者是否有類似情況或感受，並對於訪談資料實施比對與驗證；另將受訪學員初步建議內容納入學程關係人訪談內容，以鏈結政策結合性，提出有效之建議方案；另研究者因身處其中，故均能與受訪者保持密切聯繫及討論，並於研究過程中將反思建議回饋受訪談專班學員審視，確認建議可行性方案是否符合受訪者期待或

DOI:10.6814/NCCU202100396

誤解其表達後依據受訪者經驗修訂研究結論，確保研究真實性及誤判之可能，且為避免「霍桑效應」影響，採非結構、未控制觀察的方式實施，並從經驗情況的研究證實敏感性概念（王昭正與朱瑞淵（譯），1999：163）的有效性。

三、政策研究的未來發展

因研究者為專班成員，故本研究其方法論採參與觀察、深度訪談及敘事分析方式實施，建議後續研究者可採用行動研究實施，而在其研究背景書寫部分，因研究者軍職身分，僅論述國防部方面歷史緣起，未將政大部分納入，後續研究可由政大歷史緣起背景切入探討，更能完備論文研究之完整性；另本研究學程關係人訪談多為制度執行層面人員，建議爾後對於政策制定及具決策權力人員實施訪談，能更深入政策決策考量層面，以規劃者的角度建構適切體系。

教育是持續的進程，目前僅招訓至第三屆，雖然第二屆成員組成多樣且完整，但其限制在於取樣人數仍有限，尤其後續雙方軍文交流影響，更可納入後續觀察研究的重點；另本研究僅點出課程設計問題，並未深入探討課程內容調整、逐步開放線上教學及海、空軍聯戰課程整合等細節，認為可納入持續研究討論重點。

國立政治大學 National Chengchi University

DOI:10.6814/NCCU202100396

DOI:10.6814/NCCU202100396

參考文獻

中文文獻

中華民國106年國防報告書編纂委員會（2017）。**中華民國106年國防報告書**。臺北：國防部。

中華民國108年國防報告書編纂委員會（2019）。**中華民國108年國防報告書**。臺北：國防部。

王克先（1987）。**學習心理學**。臺北：桂冠圖書公司。

王昭正與朱瑞淵（譯）（1999）。**參與觀察法**（Danny L. Jorgensen原著）。臺北：弘智文化。

江明修（2009）。**研究方法論**。臺北：智勝文化。

江明修與曾冠球（2009）。政府再造：跨部門治理的觀點。**國家菁英季刊**，**5-1**，97-122。

呂金燮、黃慈（2006）。**人類學習與認知**。臺北：國立空中大學。

李勇輝（2017）。學習動機、學習策略與學習成效關係之研究-以數位學習為例。 **經營管理學刊**，**14**，68-86。

李柏諭（2011）。跨部門治理的理論與實踐：以蓮潭國際文教會館的委外經驗為例。**政治大學公共行政學報**，**40**，41-76。

林天祐（1996）。認識研究倫理。**教育資料與研究**，**12**，57-63。

姜雪影（譯）（2018）。**先問，為什麼**。臺北市：天下雜誌。

胡幼慧（1996）。質性研究的分析與寫成。載於胡幼慧 （主編），**質性研究：理論、方法及本土女性研究實例**（159-170）。臺北：巨流。

胡幼慧（1996）。轉型中的質性研究。載於胡幼慧 （主編），**質性研究：理論、方法及本土女性研究實例**（3-20）。臺北：巨流。

夏林清（2004）。一盞夠用的燈：辨識發現的路徑。**應用心理研究**，**23**，131-156。

孫本初。2001。 **公共管理 Public Management** 。臺北市：智勝文化。

DOI:10.6814/NCCU202100396

徐明、林至善（2008）。服務－學習的基本概念與理論基礎。載於黃玉（總校閱），**從服務中學習：跨領域服務—學習理論與實務**（19-56）。臺北：洪葉。

翁明賢(2010)。解構與建構：台灣的國家安全戰略研究(2000－2008)。臺北：五南圖書出版

國家教育研究院（2000）。**學習歷程模式 Model of the Learning Pr-ocess**，2021 年 1 月 25 日，取自：http://terms.naer.edu.tw/detail/1314450/?index=3

國家教育研究院（2000）。**動機理論 Theories of Motivation**，2021 年 1 月 25 日，取自：https://terms.naer.edu.tw/detail/1309154/

張春興（2007）。**教育心理學：三化取向的理論與實踐**。臺北：台灣東華。

莫大華（1998）。從美軍戰爭學院教育論我國官方戰略教育一文武關係的觀察。**問題與研究，37**（11），67-78。

陳向明（2002）。**社會科學質的研究**。臺北：五南。

鈕文英（2007）。**教育研究方法論文寫作**。臺北：雙葉。

黃淑燕（2003）。學校行政人員反省思考與實踐之探討。**學校行政雙月刊，24**，35-42。

黃富順(1985)。**成人學習動機－成人參與繼續教育動機取向**。高雄：復文。

黃富順（1992）。**成人的學習動機－成人參與繼續教育動機取向之探討**。高雄：復文。

黃富順（2002）。**成人學習**。臺北：五南。

楊政學（2016）。**研究方法**。新北：普林斯頓國際。

溫金豐（2016）。**組織理論與管理（第四版）**。臺北：華泰。

葉重新（2004）。**教育研究法**。臺北：心理。

劉若蘭、楊昌裕（2008）。連結服務與學習—反思。載於黃玉（總校閱），**從服務中學習：跨領域服務—學習理論與實務**(229-279 頁)。台北：洪葉。

DOI:10.6814/NCCU202100396

劉真如（譯）（2018）。**梅迪奇效應：跨界思考的技術，改變世界的力量（2018 年經典修訂版）**（Frans Johansson 原著）。臺北：商周出版。

蔡敦浩、洪富峰、李清潭、吳濟華、張玉山、李正芳與羅基益（2000）。高雄都會區建設方案之研究。**政府研究資訊系統**，2021 年 1 月 25 日，取自：https://www.grb.gov.tw/search/planDetail?id=610140

瞿海源、畢恆達、劉長萱與楊國樞（2015）。**社會及行為科學研究法**。臺北：東華書局。

顏章豪（2006）。**我國全民國防教育之政經分析，1949-2005**。臺灣大學政治學研究所學位論文，未出版，臺北。

國立政治大學 National Chengchi University

DOI:10.6814/NCCU202100396

英文文獻

Abramson, M. A., & Balutis, A. P. (2008). The Challenge of Managing across Boundaries. *The Public Manager*, *37*(1): 52-54.

Bason, C., & Colligan, P. (2014). Look to Government—Yes, Government—for New Social Innovations. *Harvard Business Review Home*. Retrieved November 20, 2020, from https://hbr.org/2014/11/look-to-governmentyes-governmentfor-new-social-innovations

Berger, P. L., & Luckmann, T. (1967). *The Social Construction of Reality*. London: Penguin Books.

Boshier, R. (1977). Motivational Orientations Re-visited: Life-Space Motives and the Education Participation Scale. *Adult Education*, *27*(2), 89-115

Brooks, R. A., & Stanley, E. A. (2007). *Creating Military Power: The Sourse of Military Effectiveness*. Stanford, California: Stanford University Press.

Burck, C. (2005). Comparing qualitative research methodologies for systemic research: The use of grounded theory, discourse analysis and narrative analysis. *Journal of Family Therapy*, *27*, 237-262.

Burgess, P. (1971), Reasons for adult participation in-group educational activity, *Adult Education. 22*(1), 3-29.

Clandinin, D. J. (2006). Narrative inquiry: a methodology for studying lived experience. *Research Studies in Music Education*, *27*, 44-54.

DOI:10.6814/NCCU202100396

Kotter, J. P., & Cohen, D. S. (2002). *The Heart of Change: Real-life Stories of How People Change Their Organizations*, Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.

Lattuca, L. R., Voigt, L. J., & Fath, K. Q. (2004). Does interdisciplinarity promote learning? Theoretical support and researchable questions. *The Review of Higher Education*, *28*(1), 23-48.

Mezirow, J. (1991). *Transformative Dimensions of Adult Learning*. San Francisco: Jossey-Bass.

Mezirow, J. (1995). Transformation Theory of Adult Learning. In M. Welton (Ed.), In *Defense of the Lifeworld: Critical Perspectives on Adult Learning* (39-70). New York: State University of New York Press.

Ollerenshaw, J., & Creswell, J. (2002). Narrative research: a comparison OF two re-storying data analysis approaches. *Qualitative Inquiry*, *8*(3), 329-347.

Peak, L., & Brown, J. M. (1980). *A Conceptual Framework and Process for Identifying in the Service Needs of Vocational Educators Serving Special Needs Populations.* Pilot Test Report. ERIC: ED198288.

Spradley, J. P. (1979). *The Ethnographic Interview*. Long Grove, IL: Waveland Press.

Tough, A. (1971). *The Adult's Learning Projects: A Fresh Approach to Theory and Practice in Adult Education*. Toronto: Ontario Institute for Studies in Education.

DOI:10.6814/NCCU202100396

Van den Bulck, J. (1999). Mediation: Toward a media theory of the social construction of reality. *Communication, 25*(1-2), 3-11.

Wolf, A. (1995). Competence based assessment. In Raven, D & Stephenson, J. (Eds), *Competence in the Learning Society*(453-466). New York: Peter Lang.

國立政治大學 National Chengchi University

DOI:10.6814/NCCU202100396

附錄一國防報告書中「交流」彙整表

類別	區分	內容摘述
國防自主	國防民生	國防產業發展：國防科技藉執行軍民通用科技研發，將國防科技轉化為民生用途，並建構「軍轉民、民通軍」雙向交流平臺，創造軍民雙效價值。
國防治理	施政成效	廉潔教育：國防部成為全國落實廉潔教育系統化的第 1 個部會機關。
	夥伴關係	1. 軍事交流合作：持續與美國在「政策對話」、「軍（商）售管理」、「軍備科研」、「防衛評估」、「專業國防」、「教育訓練」、「情報交換」、「戰訓整備」、「後勤維保」及「通資指管」等領域，拓展雙方軍事交流合作之深度與廣度，107 年至 108 年 8 月，出訪計 380 餘案，邀（來）訪計 250 餘案，交流逾 2,700 餘人次。 2. 智庫戰略溝通：結合政府整體外交政策，與友邦（盟）國家相關國防事務之軍（文）職人員，進行高層互訪、情報交換、教育訓練、智庫座談、軍事觀摩、部隊代訓及敦睦遠航等交流，107 年至 108 年 8 月，出訪計 160 餘案，邀（來）訪計 120 餘案，交流逾 2,900 餘人次；國防大學成立「中共軍事事務研究所」，至 108 年 8 月，已有 53 團次國外研究機構及智庫來臺進行交流；「遠朋國建班」畢業學員，召訓友盟國家高階軍（文）職人員，參加 107 年及 108 年「遠朋複訓班」與「國際高階將領班」，增進高階軍（文）職官員互動，至 108 年 8 月，已召訓 14 期，結訓 11 國 500 餘位。 3. 國際鏈結交流：敦睦遠航：運用國內環島航訓、國外航訓透過與友盟國家海軍演練時機，建立雙邊互動模式，深化實質軍事交流；國防廉潔：我國參加政府國防廉潔指數於 102、104 年連 2 次獲得「B」等級佳績（為低度貪腐風險、

DOI:10.6814/NCCU202100396

類別	區分	內容摘述
		占全球各國比序前 16%），108 年 國際透明組織舉辦第 3 次全球評鑑事務；國際醫療交流：與友邦如索羅門等 6 國合作，提供國際合作醫院醫事人員來臺，接受臨床教育培訓等，擴展國際醫療交流廣度與能見度；國際人道救援：計有「馬其頓醫療團」、「海地醫療團」、「菲律賓醫療物資援助」、「帛琉醫療物資援助」及「尼泊爾 醫療援助」等；國際災防觀摩：藉各國在軍事外交上的互動與合作，提升救護效能與拓展醫療援助合作機會。
榮耀傳承	深耕國防	1. 全民國防：定期出版《國防譯粹》期刊，譯介具前瞻性專文。編輯內容結合國防新知與時 事脈動，區分「每期專題」、「戰略與國際關係」、「軍種作戰」、「軍事事務」、「共軍發展」、「區域情勢」、「軍史回顧」與「科技武器」等 8 類文章，內容除 取材現行 10 餘種外文軍事交流刊物外，並不斷擴大譯文來源管道，進一步吸引國軍官兵與民眾閱讀。 2. 策應護漁：107 年至 108 年 8 月，計派遣空中戰巡兵力 2,400 餘架次、 海上偵巡兵力 7,500 餘艘次，執行常態性聯合護漁任務。
	人才傳承	1. 人才培育：為達成「為用而育」的目標，持續依「強化軍事內涵」、「發展多元軍事教育」、「落實軍事 教育專業」及「軍事教育結合建軍備戰工作」之方針，精進基礎、深造、進修等階層教育，並推動軍民院校交流、完善國防文官制度，以及延長軍職人員職業生涯，繼續於國防領域發揮專業、貢獻所長。 2. 軍校與國內外大專院校交流：藉三軍官校、國防大學與優質大學策略聯盟，定期派員進行短期學術交流，運用民間大學教學資 源，培養創新靈活思維；另持續規劃軍校學生赴歐美著名校院進行 3 至 6 個月短期進修，培養軍校生國 際視野。

DOI:10.6814/NCCU202100396

類別	區分	內容摘述
		3. 國防文官培植：自 91 年《國防部組織法》確立「國防文官體系」後，國防部即透過各類公務人員考試及公開甄選等方式，網羅優秀公務人員與軍職人員共同參與國防事務。為強化來自不同領域的文職人員具備國防專業素養，施予新進人員職前訓練、在職人員核心職能訓練及中、高階指參戰略教育，以增進國防知識實力。

資料來源：108 年國防報告書；本研究整理。

國立政治大學 National Chengchi University

DOI:10.6814/NCCU202100396

DOI:10.6814/NCCU202100396

附錄二訪談大綱（1）

親愛的專班同學，您好：

感謝您撥冗接受本次訪談，本研究旨在探討國防大學政大領導決策專班之「學習歷程」中「就學動機」、「學習策略」及「學習成效」等內容，本研究採匿名方式進行，訪談時間約為一至兩小時，訪談後會將錄音內容轉譯為逐字稿，並由您審查後定稿，請您暢所欲言，再次感謝您的參與。

一、 基本資料（包括居住地區、婚姻狀況與家庭生活等）。

二、 請問您當初選擇就讀領導決策專班的動機為何？

三、 談談你就讀迄今的學習歷程，包括課程內容、學習策略、學習環境與其他狀況等。

四、 在學習歷程中，有什麼讓你記憶深刻的？或是想分享的？

五、 這個學習歷程，對你的工作與家庭有什麼影響或特別的感受嗎？正面的或負面的都可以分享。

六、 請問您在就學時期那些事件或者課程讓你比較困擾?您如何因應?或者學校辦學政策如何調整，會有助於您的學習動機提升及學習成效彰顯呢?

七、 領導決策專班對你的影響與意義為何？對您個人損益及未來職涯發展為何？

八、 如果讓您重新選擇，您還會選擇領導決策專班嗎?理由為何?

DOI:10.6814/NCCU202100396

附錄二訪談大綱（2）

敬愛的師長，您好：

感謝您撥冗接受本次訪談，本研究旨在探討國防大學政大領導決策專班之「學習歷程」中「就學動機」、「學習策略」及「學習成效」等內容，本研究採匿名方式進行，訪談時間約為一至兩小時，訪談後會將錄音內容轉譯為逐字稿，並由您審查後定稿，請您暢所欲言，再次感謝您的參與。

一、　請問您當初辦理此學程立意為何?

二、　請問就您口試經驗，專班學員選擇就學的動機為何？與其他(國防專班及一般生）有何差異?

三、　請問就您的觀察及教學經驗，第二屆領導決策專班學習態度及心態為何？與第一屆及其他（國防專班及一般生）有何差異?有什麼讓你記憶深刻的？或是想分享的？

四、　請問您覺得領導決策專班有何特色?在學習歷程中有無遭遇困難，您如何協助解決?

五、　請問您覺得領導決策專班的學習成效如何?有符合當初辦學的期待嗎?

六、　請問後續國防部（含國防大學）或政治大學對於此學程制度有無規畫再調整精進，以對於學員、學術或組織更能達到其效益？

DOI:10.6814/NCCU202100396