

助人工作技術運用在連隊管理 對政戰學生之學習經驗影響： 以國防大學政戰學院某學生連隊為例

虞立莉

國立暨南國際大學社會政策與社會工作系博士候選人

曾麗娟

國防大學政戰學院心理及社會工作系副教授

摘 要

本文以國防大學政戰學院某學生連隊為研究對象，因其連長將助人工作技術運用在連隊的管理上，使學生經驗到一種特殊的領導方式。研究以 Konopka 的社會團體工作主要援助媒介為模式，運用質化研究中深度訪談、焦點團體訪談及學生的觀察心得與記錄來蒐集資料，探討該連連長帶領學生連隊的經驗、整體連隊及學生所受之影響，特別是在學生領導知能與心輔知能的學習方面，發揮了什麼樣的作用。研究發現，軍校學生連隊的領導者具有助人專業訓練背景、以社會團體工作的作法經營學生連隊，確實能以較活潑與彈性的作法，促進學生自我探索、挑戰僵化的認同、培養學生彈性的領導能力，增進團隊凝聚力、與啟發他們對人的敏感度及對領導內涵之不同省思。此外，本文發現學生連隊裡有性別整合的問題需要克服，然而這需要有更多的實證研究。最後，本文針對研究發現進行討論，並提出相關建議。

關鍵詞：Konopka、團體工作、領導、助人工作、性別整合

Influential Analysis of Cadets' Learning in the Military Leadership with Helping Skills: A Case in FHK College of National Defense University, ROC

Li-Li Yu

Ph.D. Candidate, Department of Social Policy and Social Work,
National Chi Nan University

Lee-Chuan Tseng

Affiliated Associate Professor, Department of Psychology and Social Work,
Fu Hsing Kang College, NDU.

Abstract

The cadet troop of FHK college are chosen as a case study after their experience of a unique style of leadership, that is, the cadet troop leader with the helping skill. This study uses Konopka's group work principle as the model to explore the cadets' experience by depth interview, focus group, and field observation, especially the cadets' learning about leadership and helping concepts. The result shows that the leader with helping skills indeed activate the leadership, encourage cadets to challenge their stiff identity, cultivate flexible leadership, enhance group cohesion, improve their sensitivities to themselves and others, and rethink the implication of leadership. In addition, the gender integration issue is newly found in the cadet troop. In the end, several suggestions are proposed to improve the existing policy and cadetship education.

Keywords : Konopka, group work, leadership, helping professions, gender integration

壹、研究動機與目的

國軍心理衛生工作自 1999 年三級防處體系建制完成，至今已發展十餘年，制度設計將初級預防建立於基層連隊，由連、營輔導長擔任第一線之心輔工作者，昭示初級預防屬於一般性、普遍性、全體性的心理衛生預防工作，強調心理健康條件的充實，政戰軍官在部隊中扮演輔導幹部的需要性與重要性因而大增，基層部隊普遍有雖然政戰幹部並非「人人是心輔」，但卻往往被期待「人人能心輔」的現象。然而，現行國防大學政戰學院大學部教育課程，除該校心理及社工系外，並未規劃心理衛生相關實務課程為各系必修，僅在學生的暑期訓練課程裡，以相對有限的時間與單元，講解廣泛的軍隊心理衛生概念。雖然，所有政戰學院學生有極大可能在畢業後擔任第一線心輔工作者，但教育提供卻相對匱乏。

2007 年底，國防大學政戰學院學生 A 連出現一種與既有領導統御不甚相同的教育領導方式，引起學生間的討論與迴響，刺激學生思考個人與連隊的關係，及自我與他人的責任。進一步觀察，連長歷練心輔官多年，受助人專業訓練養成，運用所學專業知識及心輔實務經驗，結合軍旅歷練，用一種與一般領導幹部不同的領導方法帶領他的連隊，引起這一群軍校學生廣泛的迴響、回應與互動，初步觀察，其作法基本上涵蓋個案輔導與團體工作的概念，方式頗符合社會團體工作的原則。¹這個以助人概念運用在連隊管理的現象，其角色正反映著第一線心輔工作者在國軍基層連隊的位置。在現行政戰學院大學部教育(除心理及社工系外)尚未納入心理衛生相關實務課程的前提下，這些根植在實地裡的第一手資料，提供我們對軍隊實務智慧的理解機會。對於這些未來潛在的部隊心理衛生工作者，²在軍事社會化過程中，此種融入助人工作技術的領導方式，是否可能以綜融輔導與領導之角色，提供學生一個具有寬廣與彈性的學習空間，是本文關切的問題。因此，本文以該學生連隊(以下簡稱 A 連)為對象，欲瞭解連長的領導統御方式及其帶來的影響。試圖以 A 連連長所引發的整體連隊狀況，採質化研究實地調查取向，以深度訪談、焦點團體訪談及部份學生的心得與記錄為資料蒐集方式，本文的研究目的即在於嚐試回答以下問題：何種型式的教育媒材才能幫助政戰學生融會領導與輔導的界面，適當地扮演輔導長——第一線心輔工作者的角色？政戰學生應該接受團體工作教育嗎？然而，在本文有限的篇幅內，研究者實

¹ 基於此，本文以下的討論將主要焦點置於社會團體工作。

² 在國軍三級防處體系的設計裡，將初級預防建立於基層連隊，由連、營輔導長擔任第一線之心輔工作者。在制度設計下，政戰軍官被期待在部隊中扮演輔導幹部的角色。在基層部隊中，雖然政戰幹部並非「人人是心輔」，但卻往往被期待「人人能心輔」。

助人工作技術運用在連隊管理對政戰學生之學習經驗影響：以國防大學政戰學院某學生連隊為例

在無法就軍事領導與助人技術此兩概念多做討論，一方面，因為兩者某種程度上都是一種行為的藝術，有很多部份是屬於默會知識（tacit knowledge），相對於外顯知識（explicit knowledge）被認為有正式的溝通語彙來傳遞所知，默會知識是隱微與不易歸納的，另一方面，也是為了避免在有限的篇幅內討論過多的概念而導致失焦。儘管如此，研究者仍然相信軍事領導與助人技術兩者並非線性關係，並非處於光譜的兩端，而是可以同時存在，期望這篇論文有拋磚引玉的作用。

貳、文獻探討

近年來，我國軍隊社會科學學者不斷努力探討如何將助人方法有效運用在軍隊中，軍校教育亦已培養諸多相關科系畢業軍官於部隊從事心理衛生工作。理論上，國軍自心理衛生三級防處體系建立後，心理衛生工作算是建構了一套完整的工作方法，實務上，則因軍事場域高度階層化的特性，使助人專業理論與軍隊實際服務操作出現落差。為了對軍事組織進行有系統的行為科學學術訓練與研究，政戰學校軍事社會行為科學研究所（下設社工組與心理組）³於2000年成立，開始累積針對軍事組織、軍隊社群的研究能量。但與軍隊心理衛生相關的研究論文，根據顏志龍、邱發忠（2008）的整理，比較像是以軍隊為樣本的社會科學研究，而非「針對軍隊特性」所做的研究，且在應用上，對實務產生影響的並不多。

以社會工作而言，我國近年有關軍隊社會工作的討論，如朱美珍（1996；1997；2002）、曾麗娟（1997；1998a；1998b；1999a；1999b）、胡正申（1998）、朱美珍、劉香君（2001）、朱美珍、曾富珠（2004）均探討如何將社會工作方法有效運用在軍隊中。然而，這些研究傾向於把一般社會工作方法嵌進國軍部隊，甚少提及軍事環境特殊的情境脈絡，及此脈絡與人員的互動關係，恐怕同樣形成「以軍隊為樣本，但忽略軍隊特性」的困境。事實上，許多國家都有軍職與文職的社工人員及方案，對軍人及其家庭提供服務，而且行之有年（Daley, 2003）。然而，儘管由軍隊社工人員所提供與發展的方案已經相當廣泛與多元，在專業社群的文獻中卻鮮少被討論（Daley & Hassan, 2012）。直到晚近，才開始有教科書針對軍人家庭（例如 Blaisure et al., 2012; Everson & Figley, 2011）及軍人參戰所受的影響（如 Kelly et al., 2011），以社會工作的角度討論軍事人員遭受的衝擊與挑戰。不同國家間因不同的歷史脈絡與軍隊部署特性，使得軍隊社會工作的實務取向與內容不盡相同，

³ 此校於2006年9月1日為配合「國軍精進案」北部軍事院校調併，改制為國防大學政治作戰學院；原心理系、社工系亦調併為「心理及社會工作學系」；軍事社會行為科學研究所則分立成為「心理研究所」及「社會工作研究所」。

而發展出具在地特色的軍隊社會工作實務 (Adrian, 2012)。軍隊與其他場域不同的文化特性亦越來越被清楚認知，它具有獨特的規範與挑戰、具有與其他社會工作場域不同的優勢及需求，在教育訓練方面，因此需要能契合軍隊特性的課程與訓練方案 (Whitworth et al., 2012)。

我國社會團體工作實施的場域多在醫療衛生機構、社會福利機構、教育輔導機構、司法矯治機構及工業機構，實施內容多為結構式或處遇性團體(如莫藜藜，1995；黃淑杏，2000；羅秋怡，2002；周月清、李淑玲、徐于蘋，2002；曾麗娟、虞立莉，2004；李易蓁，2005、2007；黃松林、李志明、楊秋燕、陳家進，2009)。稱為結構式，是因為這類團體的組成、目標、人員招募、活動進行的方式及團體聚會時間的開始與結束，都經過事前的設計與規畫，團體活動具有一定的流程與形式，一般在討論團體工作時，所指稱的多為這類團體活動。

朱美珍 (1996；1997)、曾麗娟 (1998a；1998b；1999b) 則認為軍隊有極大空間可實施團體工作，她們均將國軍基層部隊輔導長，定位為軍隊社會工作者的角色，王碧蓮 (2002) 則指出基層輔導長的工作內涵具社會工作取向。然而，這些研究將社會工作方法代入軍事場域時，忽略軍隊脈絡的特殊性，亦即她們未能考慮軍隊社會工作者服務的對象除了軍人個人之外，尚有所屬的軍事組織，軍隊社會工作者常需週旋在個人與組織不同一許多時候互為衝突一的利益間折衝與妥協。而且國軍部隊第一線的心輔工作者 (連、營輔導長) 由於同時具有軍事領導者的角色與職責，通常並不適合組織自己單位內的成員，進行處遇性的團體工作。

Toseland 與 Rivas 指出多數團體工作聚焦在臨床處遇的討論上，而忽略了團體工作其實可以被廣泛實施於處遇性團體 (treatment)、機構組織 (organizational) 及社區 (community settings) 等諸場域 (Toseland and Rivas, 2008)。亦即團體工作做為社會工作的一種方法，可以運用在各種型式的團體之中，工作者可能為不同性質的團體提供服務，不論團體大小，只要其具有相互作用、有共同的目標和關心的感覺等特性，團體領導者即可依據其對人類行為與社會環境的瞭解、社會工作的基本工作原則與團體動力知識，作為個人實施團體工作的基本原則。只是，Toseland 與 Rivas 所描述的團體型式仍以人為 (非自然因素) 因特定目的而組成的團體為主。

相較於此，Gisela Konopka (1983) 指出「工作者經常以一個已成形的團體為工作對象」之描述，更能符合我國軍隊社工的情境。Konopka 是美國社會工作的先驅者 (NASW, 2004)，其所著《Social Group Work: A Helping Process》第三版雖然發表於 1983 年，此後即未再出版相關論著，但該書對民主精神、個體尊嚴及人與其環境之關係的重視，即使到現在仍為社會團體工作重要的元素。全書

助人工作技術運用在連隊管理對政戰學生之學習經驗影響：以國防大學政戰學院某學生連隊為例

沒有複雜的學術性用語，但所述均圍繞著實務的複雜性，將團體動力及主要援助媒介，以實例的、質性的敘述方式解說，故能清楚地呈現社會工作人在情境中的特性及團體工作的基礎概念。更要緊的，Konopka 將團體區分成自然團體(natural groups)和人為團體(formed groups)，前者是由已成形的團體中既有成員形成的，後者則是由成員以外的第三者組成，她所主張的社會團體工作主要援助媒介，可以運用在自然團體之中。由於 Konopka 的團體工作模式可以結合在自然情境中使用，不論在團體類型的應用上，或是人與其環境的互動關係之強調上，此一模式均較為彈性。因此，Konopka 的團體工作模式更適合用於討論本研究所處的軍事環境。這也是為何本文選擇以 Konopka 的團體工作原則為模式，以此為視角探討學生的學習經驗之因。為討論之便，以下即概略介紹 Konopka 社會團體工作的主要援助媒介：

- 工作者與成員之間，意圖性的、基於理解的、溫暖的人際關係。
工作者在團體中的職責是要協助成員，「援助」只有在相互尊重、信任的關係中才能發揮作用，這樣的關係不是團體一開始時就自然存在的，需要經由工作者細心營建才能夠逐漸發展出來。
- 團體成員間的人際關係。
工作者在團體中的重要職責是協助成員發展出豐富、有意義的人際關係。
- 口語溝通。
口語表達是人們表達情感意見的重要方式，在團體中鼓勵成員進行討論、互動。
- 非口語溝通。
團體工作源起於非正式的教育與娛樂，非常重視運用口語交談以外的媒介。
- 有目的的選擇與創造環境。
團體所處的外在環境直接影響到成員需求的滿足及團體氣氛的營建，不論團體空間或聚會場所的選擇與擺設，都可針對團體成員的特質、需求，及團體的功能、目標等因素作適切的安排，以增進團體的效果。

簡言之，Konopka 的這五項社會團體工作援助媒介，可以被視為一個整體的實務架構，不論是人為團體或自然團體，都可在團體的自然情境中引導工作者有清楚的方向，在團體過程裡知道自己所作所為可以互動出何種團體經驗，使成員透過參與的歷程，達成團體目標，提升自己的社會性功能。同時，此援助媒介所形成的實務架構亦能關照與維持軍隊做為一個特殊的社群，其內在獨特的文化脈絡。

參、研究方法

目前台灣對於軍事情境裡的社會工作相關實施經驗的探討非常稀少，為掌握本研究中A連連長及其學生所經驗的真實，本研究試圖在現象學的典範下，以深度訪談、焦點團體訪談及部份學生的心得與記錄進行資料蒐集。

本研究的研究場域A連為國防大學政戰學院包含社工系學生在內人數約80餘人的大學部學生連隊，訪談對象之選取採立意取樣，深度訪談A連連長，係因A連連長歷任國軍部隊連、營輔導長，並曾擔任部隊心輔官3至4年的時間，積極參與助人技術訓練（如家族治療、焦點解決短期諮商等），具基層部隊實務經驗，亦具心理衛生相關知能與輔導工作實務經驗，他對A連的教育領導方式，與傳統所見不同，且引起學生廣泛的迴響與討論。深度訪談以預擬的半結構訪談大綱（如附錄一）開始，研究者之一為訪員，訪談地點於A連連長辦公室。訪談時間在2007年11月29日、2008年1月10日、1月31日，計訪談3次，除每一次新的訪談問題之外，後來的訪談亦會針對前次訪談不清楚的部分予以適度追問、釐清，每次約一至一個半小時。

本研究另以焦點團體訪談該連一至四年級社工系學生。僅選擇社工系學生係預設：本研究欲探討的主題涉及團體工作範疇，社工系學生應較非相關科系之學生更能掌握人在情境中的概念，因此應較能蒐集到豐富資料。⁴為使學生能暢所欲言，訪談以年級區分成五組（其中一個年級有兩組），每個團體十至十五人不等。以相同的開放的訪談大綱（如附錄二）分別蒐集學生於學期上旬及下旬的經驗，期待能在動態的團體歷程中，掌握學生的學習經驗。第一次焦點團體分別在2008年1月14日至18日晚自習時間，第二次則於2008年2月11日至14日。每次約一個半至二小時，地點於學生輔導中心。

訪談前，所有受訪者都被告知本文的目的和主題、研究者的身份與連絡方式、受訪者的權利，並均同意受訪。在訪談連長時，先告知本文亦將訪問其連隊之學生，並說明訪談學生之目的，深度訪談及焦點團體訪談均獲得受訪者的同意才進行錄音。此外，A連社工系學生之中，三年級正修習團體工作課程，所有該年級的學生，配合授課教師的課程要求，針對在連上被帶領經驗的體會、觀察或問題，被要求撰寫觀察心得與記錄。本文亦以此記錄報告做為背景參考資料，這部份內容雖未引述於研究文本中，但對研究者的分析概念與詮釋角度產生影響，

⁴ 訪談進行時，社工系三年級學生正在修習社會團體工作，二年級學生正在修習社會個案工作，四年級已經修畢社會團體工作、個案工作及團體動力。

助人工作技術運用在連隊管理對政戰學生之學習經驗影響：以國防大學政戰學院某學生連隊為例

則是事實。

在資料的處理與分析上，將訪談之錄音資料轉騰成逐字稿，受訪者的身分以編號代表。本文的代號說明如下：G-2-1A，表示焦點團體訪談-二年級-第一次A員（若為英文字母小寫，則為同年級另一班級某員）發言。I-1，表示個別訪談-第一次。為因應質性訪談內容的繁雜與大量，化繁為簡、找出訪談內容中具研究意義的資料，是資料分析的重點。資料分析上，主要依研究目的及參考Padgett（1998）對資料分析之說明，就逐字稿內容先以選擇性編碼區辨出具研究意義的資料，並以Konopka社會團體工作五項援助媒介的概念予以命名，其餘則以開放性編碼對訪談內容進行相關概念的歸納，性質與屬性相近的編碼再以主軸編碼聚合到一起，編碼過程舉例說明如附錄三。

為顧及研究的可信性（trustworthiness）及有效性（credibility），研究者所做的努力如下：尊重受訪者的受訪意願，且訪談之時間、地點均以受訪者的需求為優先，期使受訪者能反應團體過程中的真實狀況。事先提供研究說明與訪談大綱予受訪者，讓他們能有時間思考與準備，期使獲得之資料更為可靠。另，在深度訪談資料編碼完成後，研究者將初步分析寄給A連連長進行雙重檢核（double check），以核對研究者詮釋分析之正確性，A連連長同意分析方向，沒有補充和修改。

肆、研究發現

本文將訪談資料分析以四大部分呈現。第一部分著重A連連長的個人特質；第二部分以Konopka的社會團體工作主要援助媒介為模式，歸納整理學生的學習；第三部分著墨於領導概念與助人工作技能兩者，在前述團體學習的過程中，受到如何的啟發；第四部分則為性別議題，是本文於研究過程中所發現且值得一提的議題。

一、軍事領導與助人技術並存

A連學生對其連長的形容相當多元，歸納整理有：不同於刻板印象中的軍人形象、在軍事規範內能不揭泥於型式、充滿活力、洋溢熱情、對連隊努力、用心、為人彈性、靈活。連長亦自陳行事依情境而定，故較能保持彈性，如他自己所言：「……這可能跟自己受的（專業）訓練有關吧！（I-1）」。

在「遵守軍事規範」與「勇於創新嚐試」兩者間，A連連長保持彈性態度，這也是他對學生的期待。他在連隊營造一個讓學生可以並也願意嘗試與實踐的氣氛，在軍校的規範下，拿捏「開放」的分寸，創造學生實作與自我評估的環境，

讓學生能對自己的行為負起責任，如：不管怎麼樣都會讓我們自己去試試看，再讓我們自己去評估，我們做的事情到底...能不能用...可行度高不高，.....，連長會鼓勵我們去做一些我們想嘗試的東西，只要認為是可行的，就會鼓勵我們去做。(G-4-1H)

軍事組織強調理性、克制，通常不太鼓勵「表達情感」，認為這有違軍人剛強的形象，然而，在學生眼中，連長並不刻意壓制自己的情緒與感覺，反而把感覺表達於言詞中，使得在情緒上與他人更能連結在一起，而達到一種激勵作用與效果，如：我預校上來遇過很多連長，(他們)講一些話，我就是左耳進去右耳出來。連長他很會在言語中放感情，就會有一種...當場會有一種慷慨激昂的感覺。(G-2-2a)

A連連長將心輔工作的經驗運用在領導與管理上，反映出助人專業訓練的痕跡，包括：對人尊重、關懷與同理，在學生看來，連長是個處事有方法的領導者。連長亦表示在領導管理上視情境需要彈性運用輔導技術，或是瞭解團體現象及環境的限制因素後，將助人觀念轉化運用在連隊的管理上，如：我都把...以前在團體裡頭學到的東西，結合在連隊的管理上面，.....，我所學到的東西不是在軍中的每種情形都可以這樣用，可是至少教學生的東西裡頭，我可以分辨什麼地方可以用，可以用到什麼程度。(I-2)

有時，團體中的成員會過度依賴團體來完成工作，認為團體那麼多人，別人可以承擔工作責任，所以躲在團體中把責任丟給別人，連長運用其對團體動力與現象的瞭解而決定工作的重點與方法，例如他用分組的方式，打破團體的匿名性，增加每個學生互動的面向與機會，以此促使學生投入團體事務。對學生而言，則促成學生人際互動的改變，讓個體覺知自我成長，如：連長就是很會運用團體一些他學的技巧，運用在連上的不同的人身上，讓每個人之間產生看不到的化學變化，.....，現在生活在這個連上會很快樂，會感受到每個人彼此間都起了變化，連長讓每個人都有所成長。(G-3-1C)

A連長會觀察團體現象把隱而未現的衝突枱面化並處理、討論之，藉以疏導學生之間的衝突與困擾。對連長來說，助人訓練所形成的視角，視問題的形成不可能只存在單一因素及面向，視域增廣的同時，問題解決的方法亦同時增加，如：在助人訓練這個過程裡頭，讓我能夠更清楚看到說，這個問題的面向不是只有自己看到的這一個而已，其實是有很多不同面向的，而且處理問題的時候，或是問題它所呈現的本質，不是只有單一方面而已。(I-3)

團體領導者的個人特質與行為不可分割，運用團體來工作有正面效益，但也可能造成傷害，故團體領導者扮演關鍵角色。A連連長歷練心輔官多年，受助人專業訓練養成，其特質與態度在某種程度上揉和軍事領導的果決特色與助人技

助人工作技術運用在連隊管理對政戰學生之學習經驗影響：以國防大學政戰學院某學生連隊為例

術的彈性柔軟，促進連隊團體歷程的開展。A 連長雖然是職業軍人，但亦是具有助人知識與能力的輔導者，根據訪談資料，此處所見，能呼應研究的預設：軍事領導角色與助人工作角色能並行而不相悖。

二、以 Konopka 社會團體工作的主要援助媒介分析 A 連的領（輔）導實踐情形

基於前述 A 連連長軍事領導角色與助人工作角色能並行，此處即將 A 連結合助人工作技術的領導管理作法以「領（輔）導實踐」來形容。不論是軍事領導者或團體領導者，在帶領團隊時，領導者本身就是一項工具。此處所謂的工具，是指領導者對人的瞭解能力而表現出一種人文關懷的溫暖，此工具即：傾聽、觀察、同理心（Konopka, 1983）。

A 連連長讓軍事的領導注入許多關懷與照顧的成份，加上對人的敏感度，以鼓勵、傾聽、觀察為工具遂行領導（如：他不但是有顧到連上的事情，他還有顧到我們生活小細節，所以，就是他還滿瞭解我們大家的，所以覺得他很像我們的朋友，都會陪著我們。（G-4-1F）

以下，將 A 連連長的領（輔）導實踐方式以 Konopka 社會團體工作的主要（五項）援助媒介為架構與視角，可以整理成以下五個面向：

（一）和學生間基於理解的、和溫暖的人際關係

基本上，連長之於學生，就像長官之於部屬，除了階級倫理關係的人際距離外，學生對連長所知亦有限，自然需要經歷一段時間探試，方能瞭解連長的為人與作風，才有辦法信任連長；反之，連長也需要一段時間的相處後才能知道學生的狀況與需求。瞭解學生、及有協助意願，是連長與學生建立關係的先決條件，更重要的，要讓學生能感受到並且能接納連長的瞭解及誠意，這種關係才算開始有進展。連長所要建立的不只是個別學生一對一的關係，還要建立與整個團體的關係。如：我經過連長室看到，同學坐在連長室跟連長聊天講話，可是同學是穿拖鞋在連長室跟連長聊天，那以前是不可能，從連長這舉動可以看出來連長跟連上每個人的距離是很近的。（G-3-1F）

在接納及瞭解的情境下，學生較能自由發表自己情感、意見與需要，如：想到什麼事情就可以跟他講，就有點像朋友這樣，嗯～對於意見上的溝通，我覺得更能夠溝通，……，就是跟之前的連長…這點是很大的差別。（G-4-1G）

整體而言，要建立這種基於理解的、和溫暖的人際關係並不容易，很多人善意地想要幫助別人，但對於接受幫助的人而言，這些幫助不一定適合他，他也不一定會接受這些幫助。根據訪談資料，連長接近與學生的距離，讓與團體較疏遠

的學生亦開始接近團體。

(二) 催化學生間的人際互動

團體中的成員有共同的困難、需求、處境或任務，相互之間會產生認同感，這其中所發展出來的力量非其與領導者之間的單一關係所能取代(Yalom, 2005)。連長的作法，促使學生的關係正向發展，拉近學生之間的人際距離，增加團隊凝聚力，如：我覺得連上氣氛就是差很多，學弟妹們也都會講，現在大家感覺出來，就是…大家變團結了，去年可能大家各做自己的事情，然後只是把自己應該做的事情把他做完，然後今年就是，大家相處在一起的時候，就可以很明顯的感覺到，就大家很喜歡那種在一起做某件事情的感覺。(G-4-1H)

協助學生與他人建立豐富的、有意義的人際關係。從對領導者的依賴，轉移到和其他同伴的互相協助，如：現在，連長會希望我們可以設計活動，然後我們班就會常常在一起去討論應該要怎麼做，讓我們就是…更團結。(G-4-1L)

(三) 鼓勵語言溝通

在團體進行討論時，連長會營建一個開放的氣氛，鼓勵學生從參與交談的過程中，學到傾聽不同意見，學習理性地面對問題，如：他會私底下把幹部集合起來，但是他集合起來開會的時候，主持那個開會的並不是連長，他只是讓我們有個時間空間自己討論，就是讓大家講自己的想法，這樣就不會只是連長一個人在決定，也不是只有連長一個人的想法，是大家共同討論更好的方法，這樣對連隊才會有幫助。(G-3-1L)

(四) 引導非口語溝通

在團體中，任何可以達成團體目標的活動，都是團體領導者運用的工具。A連的日常活動安排除了傳統的連隊跑步之外，尚增加許多變化，也增加生活的趣味，如：打躲避球啊，還有壘球，足壘球，就不會像之前連長就是每天都是跑步。(G-2-1B)

不論採取那一種活動，著重點在於活動過程所引發出來的真實個人狀態、需求、及人際互動情形。大家一起做一件事或玩一個遊戲，在進行活動的過程中，不用說太多話就可以有很多的人際交流在進行。個人情感的抒發，需求的滿足，能力的提昇都可以在這個過程之中獲得。利用經驗有時遠比用說的或解釋的方式更能改變他們的感情或態度，例如要改變一個人的價值觀時，運用團體的方式來處理，也比較能令他們感到安全。如：因為像我們連上是○○系跟○○系合併在一起，然後又因為…兩個系好像相處的不是很好，連長發現這個問題，他利用辦很多活動，像連郊遊之類的，大家混在一起，然後要大家合作，來幫助那個團隊精神這樣子。(G-4-1I)

非口語性材料適用於任何一個團體。當活動在進行時，彼此的交談就會顯得

助人工作技術運用在連隊管理對政戰學生之學習經驗影響：以國防大學政戰學院某學生連隊為例

特別活潑，和刻意準備的發言截然不同。

（五）意圖性的選擇和創造環境

有些時候團體無法選擇所在的環境，學生的生活環境就是固定的，為了要提升這種在既有環境中運作的團體所能發揮的功能，領導者必須要在既定的空間內做發揮，盡量減少不利團體運作的因素，增加有利於團體運作之條件，這就是意圖性選擇和創造環境的精神，A 連在這個面向上也有許多不同於傳統學生連隊經營管理的作法，僅舉一例，如：他在連上的走廊，放了～一個小的一個水池，有一個小水泉，有燈，那旁邊就擺兩張板凳，然後又在連上 A 棟的走廊上面布置了一個小庭園，那是一個小假山，然後旁邊擺很多假的樹啊，藤蔓，而且還有真的盆栽，那會讓人家覺得我們連上很溫馨，大家無聊的時候可以來，坐在這個小板凳上面聊天幹嘛，就覺得，連長這作法真的是很不一樣。（G-3-1E）

環境本身具有很重要的影響力。在嚴肅、制式的軍校環境中，一個健康、適切的環境對於健全的團體生活、個人需求的滿足是不可缺少的條件。

A 連連長雖然有意識地運用本身助人工作訓練所累積的知能於連隊管理中，但他不識 Konopka 的社會團體工作主張，因此不曾聽聞社會團體工作五項援助媒介。然而，根據訪談資料，連長主觀上認為運用這些助人知識與技術帶領該學生連隊未遭遇太大的困難與阻礙，而學生對於這樣的帶領方式，反應是正向的。上述這五個面向均歸納、整理自訪談資料，且均能契合 Konopka 主張的援助媒介，反映學生連隊的管理運作中蘊含 Konopka 團體工作的元素，研究者在此處所努力的，只是將實務場域中的實踐，以 Konopka 的團體工作原則予以概念化命名，使此實踐能被具體識別。

三、對領導（leadership）的認識與助人工作技能的啟發

知識可以學習，但經驗無可取代，領導是門藝術，不易教導只能經驗。根據訪談資料，學生透過連長帶領連隊所引發的團體過程與互動，經驗到不同的領導方式，而對領導（leadership）有深一層的思索。通常學生會比較前後任連長不同的領導作風，而選擇一個對自己而言較為「相應」的作法。學生比較起被不同連長帶領的經驗後，多數體會到領導不只是命令要求與達成任務而已，在威嚴之外更需要關懷。同時認為連長鼓勵學生思考、主動提問，積極地模塑學生具備問題意識，薰陶其成為領導的主體，而非被動接受的客體，是一震撼，如：跟其他連長不一樣，他是要我們提問題給他，自己想問題，自己去觀察問題，然後要勇敢發問，做任何事情，可能你有好幾個方案，去向連長報，他會說你這方案優點在哪裡，缺點在哪裡，然後可以選擇。以前連長都是幫你決定好了，然後直接叫你

做，真的是很不一樣。(G-3-1A)

任何一個軍校生在軍事社會化的過程中，都必需經歷領導與被領導，軍校的階級制度與學長學弟制讓每個人自進入軍校起，便透過各種規範學習如何當個適當的軍人。然而，學生透過耳濡目染學習到的，常常是習以為常，或是不知其所以然的，A連連長的作法，打破學生對領導的既定看法，如：現在對領導的定義，我覺得比較取向於說，要跟下面的人，要取得他們的信任，你要用什麼方法讓他知道你在關心他，設身處地的在為你著想那種感覺，而不是說…就像軍校那種命令式的，我覺得，這跟以前對領導的感覺有很大的差別。(G-3-1J)

學生在此體會到的領導，是實質的人我關係連結而非僅止於權利義務的規範而已，體會做為政戰幹部是要關心下屬，如：他讓我學到說…當一個政戰幹部，不是只是用階級去讓士兵服從，或者是用階級去命令而已。他是注意到我們的狀況，然後再幫助我們，或者是點醒其他的幹部去幫助他。(G-3-1K)

了解「領導」不是只培養一枝獨秀的人才，而是培養每個人都可以是領導者，激發他的潛能，協助他成長，如：連長讓我覺得，領導不只是讓我個人發揮自己的長才，各司其職之類的，更重要的是，讓我們每個人都在成長，都有學習，有所獲得，讓整個團體更加向上。(G-3-1M)

連長的領導是一種示範與啟發，學生留下深刻印象之餘，進一步把對領導的體會，實踐在對學弟妹的領導上。影響所及，改變了學生帶領學弟妹的方式，學生從連長身上，體會到領導不是只會罵人，而是願意去瞭解與輔導他人，並且解決問題，連帶地，連上士氣也隨之提昇。即使部份學生無法清楚整理自己的體會，但這種作法已為學生進一步思索「領導」埋下種子：我覺得整個學期下來，其實連長的一舉一動我覺得都還滿深刻的，只要連長出現，我覺得眼光永遠都是放在他身上，我沒辦法說他做了什麼特別的事情，對我有特別的影響，可是我覺得他來連上一學期，他為連上所做的都超乎以前連長給我的印象。(G-3-2f)

我覺得很幸運讓我們有機會體會到不一樣的領導。(G-3-2g)

在學生的觀察報告與心得中，學生瞭解到，傾聽、關懷、同理心，是助人工作得以有效實施的先決條件，這些需靠無限制的提昇敏感度來達成。他們從連長的行事上看到對人有敏感度、保持彈性，與之前所接觸的連長有很大的不同。A連連長讓軍事的領導注入許多關懷與照顧的成份，如：他會就是會鼓勵我們這些實習幹部就是，用鼓勵的方法代替責難，讓大家比較願意去做一件事情。(G-3-1N)

結合、運用團體動力，以凝聚團體成員的向心力，催化團體內在的氣氛，激發成員建設性的行為與開放性的反應，這些都是團體的正面效益。根據訪談資料，學生普遍表示，在A連連長的帶領下，學生有共同感受或經驗、喜歡這個團體，團體更和諧，他們除了觀察連長的領導技術，也學到建設性的領導行為，有

助人工作技術運用在連隊管理對政戰學生之學習經驗影響：以國防大學政戰學院某學生連隊為例

效率地完成任務。學生指出連長的管理，像是正向的生活實驗室，在制式的軍校教育中，他們覺得自己被活化起來。而他們也因為連上生活的啟發，連結到自己在課堂所學，而能有較深刻的體會，如：有很多活動連長也都會參與，而且感覺…連長都跟我們打成一片，讓我覺得…我們現在剛好在學個案工作，建立關係很重要，連長在這方面真的很厲害。(G-2-1D)

連長的作為也變成一種助人專業知能的觀摩，其帶領團隊的方法成為課堂學習的延伸：因為我們現在剛好在學團體，然後他用很多方法，我就覺得說，喔～可以這樣用可以那樣用。我們會去看連長怎麼帶這個團體，我們以後可以怎麼做，就是他給我的影響是，我一直在看他，我現在學他，以後遇到問題我…也許我有一個自己的風格。(G-3-1B)

現在的連長讓我覺得，領導其實是帶心的，就是你要帶到部屬的心，其實領導也是一種服務人群。(G-2-1M) 這也可以點出政戰幹部即使身為領導者，這個領導者的角色都因為政戰兵科被期待從事較為軟性的工作而與軍事幹部不同，此不同的特性即為「服務」。此外，凝聚力是團體成員被團體及其他成員所吸引的程度。有凝聚力的團體，成員們會彼此接納、支持，而漸漸在團體中發展出有意義的關係。這些都是助人工作的養成教育中，極需被培養的，也是助人工作者的重要資產。這種有意義的凝聚力現象也表現在 A 連學生的關係中，如：現在這個連長…我覺得…就是創造了凝聚力，讓大家好像覺得現在這個連隊是，你值得去為這個連隊奮鬥，然後想要，呃～想要為這個連隊付出。(G-4-1C)

從學生的角度，經驗不同連長的作風，A 連連長以助人工作的角度處理「組織中人的問題」，而非僅處理「組織的問題」。連長用本身具備的助人工具（如傾聽、觀察、同理心）帶出團體的正向力量，也在過程中啟發學生獨立思考。學生在有凝聚力的團體中的角色會影響其自尊，學生在形成「我族」感（we group）的同時，也會被激發出更多正向行為，如：覺得自己好像還滿驕傲，是其中一員的，然後就會想說既然是其中一員，進而會想到是不是可以做什麼事情，讓這個外在的這個好，變到裡面就變成一個真正的好。(G-4-1J)

學生認為 A 連連長能採納學生具建設性的意見，充實改善生活條件，此舉對學生而言，鼓勵與肯定了他們的自發生，對整體連隊來說，亦猶如灌輸和維持希望，對學生的環境適應是重要的。連長亦會挑戰學生自前期學長那裡學來的固有與僵化的領導行為，而使學生有機會挑戰僵化的認同，促進自我探索，對「軍人認同」注入新的意義。

一個著重交流互動的團體，成員會透過資訊交換，漸漸能察覺事件的多面向。根據訪談資料，A 連學生整理自己的學習歷程，指出涵涉的面向多了，包涵的事物自然亦較為寬廣，瞭解也更深。透過這種不同於以往的領導方式，學生在

訪談中所呈現的，不僅是對人際關係有更多的覺察、對自我角色有更多的思考，也對領導行為，與輔導作為有新的體認，認為不必然是互相衝突的事：連長很用心啊，也有一些溫馨的方法，可是他不會模糊一個…四三二一年級的界線，他讓我看見，其實用愛的教育，也可以很有原則。(G-3-1F)

四、其它：性別議題

本節所整理的性別議題，是根據訪談資料由研究過程中所浮現的，原本不在本研究所欲探討的範圍。然而，性別不僅是影響團體中人際互動的重要變項，而且女性人數在軍校所佔比例越來越高，內部管理和教育訓練如何適當地針對男女學生的現實狀況予以合理要求，是越來越被注意的問題，因此，殊值一提。

根據訪談資料，男女混合編連浮現不少性別整合的議題，可以看出連隊存在對女生能力不信任、及排斥女生的現象：之前學長就講過，就罵我們的時後，就是說我們班有女生，女生是負戰力（問：你們覺得這句話聽起來怎麼樣？）不舒服，問題是第一個她們生活圈跟我們不一樣，當然就比較麻煩一點……。(G-2-2)

雖然政戰學院男女學生混合編連行之有年，但同一連隊中，不僅男女學生的生活區是分開的，建制班也區分成男生班與女生班兩部份，因此有所謂的「女生那邊的管教方式」。根據訪談資料，學姐在管教學弟時，出現學弟私下反噏「不要把女生的那一套拿到我們這邊來」，這種認知具體表現在行為上時，便出現學弟公然不服學姐管教。即使男女學生已經混合編連，但情形似乎是：一個連隊、兩個世界。三年級女生M直言：因為男生女生劃分比較明顯，男生女生的想法也很明顯的不太一樣，更直接講的就是…我們女生那邊…其實還是有女生的一套規矩，即使我們今天跟男生合併了。(G-3-1M)

A連連長注意到這個性別界限的問題後，針對連上「男女分治」的現象所採取的措施之一，就是讓男女生混合編班。連長藉由混合編班的作法，讓男女學生有機會接觸、合作，進而瞭解彼此的差異，目的在促進性別整合。根據訪談資料，A連連長讓男女混合編班，亦使一些隱晦的性別議題浮上檯面，其中，因不同性別而引起的差別待遇裡，以「出公差」最能看出學生的雙重標準：徵求公差時，女生自己主動舉手以後，然後男生就被罵：「男生咧？～」，呃…「出公差一年級舉手」，「怎麼又是女生？！女生把手放下」。可是女生也很少出公差，但是每次學長都說「女生手放下」。然後女生跑出去接手出公差的時後，學長在旁邊就說：「下次我希望看到的是男生衝出去」。搞的好像很…任何事情只有男生必須去做，女生都不用，都沒有必要去做。混合編班本來應該是好事，但是…有些事情，會因為學長的要求就走樣了，好比，有些事情女生要去做的時候，學長就不讓女

助人工作技術運用在連隊管理對政戰學生之學習經驗影響：以國防大學政戰學院某學生連隊為例

生做，或是叫男生去做…。G-1-2。

高年級學生一方面希望「新生」能夠積極主動、服務團體，另一方面這個「新生」所指並不包括女生。使得「新生」這一個原本極為中性的名詞，因為不同性別而被賦予不同的意識。除了顯現學生的性別刻板印象與僵化的性別角色期待之外，也暗示了透過學長學弟制的文化薰習，學生（包括男生、女生）可能亦會複製相同的性別角色期待。

伍、討論

軍校教育的目的是在為現在的學生扮演好將來的職業角色預作準備與規劃。透過軍事社會化的過程，使政戰學生的個人特質逐漸調整以符應組織的期待，在領導行為與輔導行為為兩者間調合一條適配的道路，不僅關係著軍隊個人的發展，也關係著軍事組織的發展。

一、何種型式的教育媒材才能幫助政戰學生融會領導與助人的界面，適當地扮演輔導長——第一線心輔工作者的角色？

在軍隊裡，輔導長被同時要求具備領導的角色與助人的角色，在軍事組織期待政戰軍官「人人能心輔」的前提下，對於政戰學生而言，除了基本的軍事素養、應有的領導能力之外，應對服務與關懷的人文層面，給予更多的重視與關注。

根據研究發現，A連連長與學生的互動關係，確實能體現鄭伯壘（1981、1995）、李倫文、洪光遠（2002）等研究所指出的，因「體恤」、「主動」、「領導者個人素質」等因素，而被情境式的形成與建立。透過連長的身教與言教，學生對人我關係、自我責任、及領導上下關係的形成、建立與意義都有更進一步的體察，這對於心理社會發展處於青春期晚期到青年期早期之間的官校生而言，提供了持續自我探索、人際關係、兩性關係、生涯發展等的絕佳主題。A連連長以其助人專業訓練的素養經營A連，讓A連學生經驗到不同於一般的領導風格，而對「領導」此事能有所比較、反芻與思索，這已達到教育最可貴的效果，即激發學生思考、發展、甚至是批判。進一步來說，它突破了軍校傳統階級領導教育的框架，打破了領導與輔導二元對立的限制，為彈性的領導行為提供更多學習上的可能性。

前面提到，A連的領（輔）導實踐情形是自訪談資料歸納、整理，並能以Konopka的團體工作原則予以概念化命名，使此一無名的實踐能被具體識別，而且為連隊及學生帶來基本正向的影響。這透露了以下兩種可能訊息：一、對社會

工作而言，顯示 Konopka 的團體工作原則簡單、直接，沒有學術上艱澀難懂的詞彙，也較少專業上的權威距離，因此容易親近；二、對軍事脈絡而言，在團體的自然情境之下，此五項援助媒介形成一架構，鑲嵌在軍事場域的實踐裡，沒有出現杆格情形，則顯示 Konopka 的團體工作原則可以引導軍事組織第一線的心輔工作者有清楚的方向，知道自己可以如何努力以營造一個普遍的、全體性的心理衛生環境，充實連隊心理健康的條件。

在這個面向上，Konopka 的團體工作主要援助媒介，其本身雖然即為一種實務模式，但它似亦可透過實踐而成為一種教育媒材，團體領導者在實作此模式的同時，亦能協助學生能夠動態性的經驗領導與輔導的界面，為適當地扮演好輔導長角色預做準備。

二、政戰學生應該普遍接受團體工作教育嗎？

從研究發現來回觀團體工作教育，能清楚看見團體領導者是團體運作過程中最重要的影響因素 (Reid, 1997)，及團體領導者在團體中的口語與非口語行為表現會影響所屬成員參與的意願、互動的品質、分享的內容，以及學習的成效 (Zastrow, 2009)。然而，前面提過，國內團體工作實施多以結構式團體的型式為主，這樣的團體通常是個小團體，一般較少論及自然團體的經營與運作，Konopka 的團體工作五項援助媒介因而也少見國內學界討論。亦即，社會團體工作如何針對較大的、自然團體進行帶領與經營，不論是實務面或研究面，可能都是較被忽視的一環。這也許可以說明，在自然情境的軍事連隊中，運用 Konopka 團體工作五項援助媒介來經營團體，多少是可遇不可求的。然而，既使不是每個連隊的學生都能有此機會經驗不同的領導。意圖性地設計情境使學生能參與並體驗團體歷程，卻是另一種模擬團體實境的方法，換句話說，設計結構式團體活動，讓政戰學生能體驗、經驗團體動力，是另一種不同於連隊日常運作的學習途徑。

尤其自 2006 年起，除了心理衛生工作需要運用到團體工作（輔導）的技術外，國軍心理作戰部門也運用團體活動的方式來訓練與強化士兵的心理素質。在心戰政策推動下，不僅心理衛生工作人員（心輔官、心輔員）需要用專業知能帶領團體，一般承辦心戰業務的政戰官也被要求帶領相似的團體活動。再一次的，政戰人員即使不是「人人能心輔」，他們亦被賦予相似的任務，若缺乏相關的知能，則很容易只看到團體本身的正向影響因子，對負向影響因子一無所悉的情況下，可能造成團體的傷害而不自知。曾麗娟、虞立莉（2004）的研究指出，助人專業訓練除了知識外，參與體驗團體歷程是極其必要的。不同於傳統的軍事領導方式帶給學生不同的省思，這樣的事雖是可遇不可求，但結構性團體的安排卻是

助人工作技術運用在連隊管理對政戰學生之學習經驗影響：以國防大學政戰學院某學生連隊為例

可以依據團體目的而規劃的。

三、關於性別議題

研究發現學生對性別的態度是矛盾的，雖強調低年級應主動積極、嚴格要求，但這主動積極的要求排除了女生；雖強調高年級的階級領導，但這領導亦是排除女生的。虞立莉（2003）在其一篇探討中高階女性軍人與軍隊體制互動經驗的研究中提到，要瞭解女性在軍中發展的實況，不能抽離她們所處的環境脈絡，也就是組織特性對她們的影響，整體而言，虞立莉研究中的受訪者經驗到環境對她們的限制，這個限制透過有形與無形的方式形成一種不易察覺的障礙。

本文也發現 A 連有性別整合的挑戰，學長的性別態度（對女生能力的不信任與忽視）經由耳濡目染的途徑，已成為軍事社會化的一環。學長對學弟妹說：「女生是負戰力」；學弟對學姐說：「不要把妳們女生那一套拿到我們這邊來用」。反映了組織文化可能仍然存在著對女生的貶抑，挑戰的不僅是同袍的凝聚力，也挑戰了國軍性別整合的努力。Bryant（2003）在一項針對大學生性別角色態度變遷的研究中指出，所有其研究受訪的機構都有明顯的性別溝（gender gap）⁵，這表示女性次文化無法被吸收進優勢文化（男性文化）內，意味著女性要花很大的力氣努力符合主流團體規範，但對男性而言，卻是自然而然，與如魚得水（Martin 1992）。

雖然我國軍校的女生人數越來越多，但以軍校為對象的性別研究卻付之闕如，國外的文獻或許可以提供我們一個觀看的焦點。Drake（2007）在一篇分析美國 ROTC、三軍軍官學校學生及現役軍官對各軍種官校女生的態度之研究中發現，相較於現役軍官或 ROTC 學生，美國三軍官校的男生對官校女生的態度更為矛盾複雜。美國三軍官校的男性氣概文化、歧視及性騷擾都是最明顯的，這可歸因於軍校環境的社會化過程，這也可能與美國各官校教育著重在競技的、體能上的訓練環境而使女性處在明顯的不利位置有關。因為相較於 ROTC 及現役軍官，美國陸、海、空三軍官校與一般社會更為隔離，這使得美國三軍官校學生更崇尚男性氣概。Drake 在這篇研究中進一步指出，男性氣概與性別整合有明顯的負相關，這種文化又與貶損女性有關。

美國各軍官校是它們自己軍種的次文化加強版，在這種次文化裡，優勢文化會以一種誇張的方式再製（Martin, 1992）。在 Drake（2007）的研究中，亦顯現這種結果，因為學生在軍校受教期間，往往某種程度隔離於一般民間社會，

⁵ 指由於性別不同，而產生的對社會、政治、經濟等看法上的分歧

一旦學生畢業下部隊，他們與外在環境增加互動後，這種極端的男性文化態度就會逐漸修正。在這篇研究中的另外一個有意思的研究發現是，支持女性出任戰鬥職務的人士認為，只有在女性與其他成員一同分擔戰鬥任務時，她才會被組織的其他成員接受，這點亦是我國軍隊實務中常見的論點。然而，從美國空軍對女性的性別態度明顯與美國陸軍相同的現象來看，則證明這種看法並不可靠，因為美國空軍開放了99.7%的職務給女性，但其性別態度卻與僅開放67.2%職務給女性的陸軍相同，這表示也許接下來的世代會有更多女性擔任戰鬥職務，但這並不會對性別態度造成任何影響。此外，即使海軍開放94%的職務給女性，但他們在文化及歧視的面向上亦與陸軍無二致。研究者引述這些研究，目的是想要凸顯Drake所謂軍種歷史經驗才是文化態度的決定性因素，是否開放女性擔任戰鬥職務，與性別態度無關。這個發現或許可以讓國軍在討論性別整合議題時，引以為鏡。

目前國內雖有研究指出軍隊的陽剛與歧視女性（如：秦光輝，1997），但做為軍官搖籃的軍事院校情況如何，則不得而知，目前國內尚沒有針對軍校學生所做的性別態度研究，但這類主題有助於我們對性別整合的瞭解。雖然軍校學生只是一個小的人口群，但他們是每年軍隊新任官的一個重要供應來源，故此類議題值得我們繼續關切。

陸、結語、建議與研究限制

一、結語

雖然軍事領導與助人工作兩者分享不同的哲學，但兩者關係並非必然相斥，而可以同時存在。軍校學生連隊的領導者願意傾聽、關懷與同理、具有助人專業訓練背景、具備相關知能，確實能以較多元與彈性的作法，在嚴肅的軍事教育中，予軍校學生耳目一新的體會，促進學生自我探索、挑戰僵化的認同、培養學生彈性的領導能力，增進團隊凝聚力及啟發他們對領導及助人工作內涵之不同省思。以Konopka的社會團體工作主要援助媒介為模式，為此學生連隊的領（輔）導實踐予以概念化命名，彰顯的是Konopka的團體工作原則可以融入軍事場域的自然情境脈絡中。雖然，以社會團體工作的作法經營學生連隊，係可遇不可求，但亦可透過結構式團體活動的設計，讓政戰學生體會與經驗團體歷程。這對被期待「人人能心輔」的政戰學生而言，是有幫助的。最後，國軍學生連隊裡仍然有性別整合的問題需要克服，然而這與組織文化有關，需要更多實證的研究與討論。

二、建議

- (一) 建議應增加非心理社工相關科系之政戰學生助人工作訓練課程之時數。
研究結果顯示，好的團體過程可以充實該團體的心理健康環境，由於政戰學生需擔任國軍第一級心輔工作者，負責一般的、普遍的心理衛生預防工作。現行教育作法僅規劃於暑期訓練期間，以有限的時間、單元講授的方式介紹助人工作概念，而缺乏經驗式的學習，教育效果有限。建議增加經驗式學習時數，使其具備相關的有效知能。
- (二) 建議國防大學政戰學院選用 Konopka 的社會團體工作為社工系學生的指定教材之一，或鼓勵國防大學政戰學院社工系學生修習之。
Konopka 的社會團體工作實務模式雖然發表至今已近 30 年，但其簡白、清楚、彈性、易於親近，強調人與其環境互動關係等特性，使其易於結合自然形成之團體，並維持原團體的脈絡特性。此一模式的實施與軍事脈絡相容而不扞格。指定 Konopka 的社會團體工作論述為學生的教材之一，或鼓勵社工系學生修習之，可為社工系學生配備第一線心輔工作者基本的部隊處遇能力。
- (三) 學校心輔中心在提供團體體驗教育上，可以補系所之不足
藉由方案的設計與規劃，邀集修習相關團體工作（輔導）課程的研究生，在有督導老師的前提下，以學生為對象進行系列的團體活動，或可補系所教學能量不足的限制。
- (四) 考慮籌組性別研究室，專研軍隊性別議題，以促進性別整合
國軍還需要進行一些研究，這些研究也有可能不那麼與性別有關，但扮演促進對性別態度正面的角色。沒有這種研究，政策制定者會依賴不假思索或習以為常的理論，結果可能誤導政策方向，而造成無可預期的結果，或根本無助於對從軍女性的態度改善。

三、研究限制

本研究有幾個研究方法上的限制，必須交待：以焦點團體法蒐集資料雖可引導出即興的互動，讓學生能有相當程度的參與，並能有「即興反應」的效果，但「即興」、「互動」卻使蒐集到的資料混亂的多；研究結合部份教學活動實施（三年級的團體工作課程），學生的觀察心得與記錄，可能會因考量教學考核、成績高低，而做出選擇性的表達，影響資料蒐集的豐富性。此外，資料於四年前蒐集，

研究結果發表於現在，雖然研究者認為整體軍校教育不會因四年的時間變化而有太大不同，而且 2007 年底至 2008 年初的 A 連也確如研究者所認知的：A 連連長下任後，新接任連長並未延續原連長作法。是故，不論研究結果是否發表於當年或現在，對於研究的分析或觀點都不會有太大的不同，在質化研究中，特殊案例是相當重要的，換言之，即使現在討論四年前的研究現場，其彰顯的領（輔）導實踐價值與意義並不會因時間而折損。因此，本研究主題應無時效性的問題。然而，基於研究的嚴謹，研究者仍需對資料的取用盡誠實告知的責任。

最後，需要說明的是，事件產生情境為軍事院校，並非部隊，因此發現能否適用於軍隊仍不確定。

助人工作技術運用在連隊管理對政戰學生之學習經驗影響：以國防大學政戰學院某學生連隊為例

附錄一

焦點團體訪談大綱

- 一、如果有人問起你的連長，你會怎麼形容他？
- 二、被連長帶領的過程，你體會到的領導是什麼？與之前對領導的想像有何不同？
- 三、與你們之前碰到的連長有何不同？對你個人、對連上人際關係、對整個連的影響是什麼？
- 四、你對連長做的事情有何看法？你認為他為什麼會這麼做？
- 五、你認為連長如何看你們？

附錄二

深度訪談大綱

第一次訪談

- 一、心理系的訓練對你適應軍事環境，有無起了什麼作用？
- 二、在適應軍校環境時，與你不同系的其他同學如何適應環境的？您對他們的行為有什麼看法？您認為他們如何看您？
- 三、您還有什麼想說的嗎？您對今天的訪談有什麼看法？

第二次訪談

- 一、您什麼時候開始更專業地接觸助人訓練？您怎麼看這些訓練？
- 二、您什麼時候開始當心輔官？印象最深刻的經驗是什麼？
- 三、助人訓練對您擔任領導幹部有何影響？印象最深刻的經驗是什麼？
- 四、您還有什麼想說的嗎？您對今天的訪談有什麼看法？

第三次訪談

- 一、助人訓練對您擔任學校領導幹部有何影響？印象最深刻的經驗是什麼？
- 二、擔任領導幹部時，您對其他幹部有什麼看法？您認為他們如何看您？
- 三、擔任領導幹部和您的助人訓練是否會有衝突？您對此有何看法？對您是否造成困擾？
- 四、您還有什麼想說的嗎？您對今天的訪談有什麼看法？

助人工作技術運用在連隊管理對政戰學生之學習經驗影響：以國防大學政戰學院某學生連隊為例

附錄三 編碼過程舉例說明

表 1：區辨具有團體工作研究意義資料的編碼方式舉例

原逐字稿	具意義的資料	概念	主題命名
我覺得連上氣氛就是差很多，學弟妹們也都會講，現在大家感覺出來，就是...大家變團結了，去年可能大家各做自己的事情，然後只是把自己應該做的事情把他做完，然後今年就是，大家相處在一起的時候，就可以很明顯的感覺到，就大家很喜歡那種在一起做某件事情的感覺。(G-4-1H)	去年大家各做自己的事情，只是把自己應該做的事情做完。今年大家相處在一起的時候，很明顯的感覺到，大家很喜歡那種在一起做某件事情的感覺。	團體成員間的人際關係（成員 vs 成員）	催化學生間的人際互動
想到什麼事情就可以跟他講，就有點像朋友這樣，嗯～對於意見上的溝通，我覺得更能夠溝通，因為我不會把我藏在心裡的話，就是都不講或怎樣，然後有問題也會主動的反應接觸，就是跟之前的連長...這點是很大的差別，因為對於之前連長就是...我的心是封鎖的，就是...不會講到心裡的話，然後對於做事情的話，我是傾向於他要我怎麼做我就照著他的方式做，.....，...然後現在的連長的話，我是會把我的一些想法然後跟他做一個討論。G-4-1G	與連長的關係有點像朋友，若有意見的話，會敢表達，與之前的連長不同	團體領導者與成員的人際關係（領導者 vs 成員）	和學生間基於理解的、和溫暖的人際關係

表 2：概念化編碼方式舉例

原逐字稿	開放性編碼	主軸編碼	類別
我一定會在工作之外想出一些...不同的東西，好玩的東西，就是你除了讀書，除了軍記的要求、團隊的要求，那還要跟別人不一樣。可是當你是軍人的時候，你就要非常像一個軍人。(I-1)	創新又要守紀	在「遵守規範」與「創新嘗試」兩者間，運用助人專業技術	軍事領導與助人技術並存
不管怎麼樣都會讓我們自己去試試看，再讓我們自己去評估，我們做的事情到底...能不能用...可行度高不高，.....，連長會鼓勵我們去做一些我們想嘗試的東西，只要認為是可行的，就會鼓勵我們去做。(G-4-1H)	鼓勵嘗試，適當冒險		
連長就是很會運用團體一些他學的技巧，運用在連上的不同的人身上，讓每個人之間產生看不到的化學變化，.....，現在生活在這個連上會很快樂，會感受到每個人彼此間都起了變化，連長讓每個人都有所成長。(G-3-1C)	運用助人專業在連隊的運作上		

參考文獻

中文部分

- 王碧蓮 (2002)。軍隊社會工作專業化之研究，台北：政戰學校軍社所社工組碩士論文。
- 朱美珍 (1996)。社會工作在軍隊的運用，台北：華泰。
- 朱美珍 (1997)。社會工作方法與基層連隊運作之研究，中正嶺學術研究集刊，特刊，頁 233-277。
- 朱美珍 (2002)。軍隊社區工作與軍民關係，社區發展季刊，第 100 期，頁 185-194。
- 朱美珍、劉香君 (2001)。國軍志願服務組織之運作—以海軍技術學校為例，社區發展季刊，第 93 期，頁 144-154。
- 朱美珍、曾富珠 (2004)。軍隊與社區的夥伴關係，社區發展季刊，第 107 期，頁 309-319。
- 李易蓁 (2005) 強制安置機構團體工作策略之行動研究—以觸法少年中途之家為例。兒童及少年福利期刊，第 9 期，頁 213-230。
- 李易蓁 (2007) 觸法少年情緒管理團體成效初探。社區發展季刊，第 118 期，頁 295-309。
- 李倫文、洪光遠 (2002)，從垂直對偶觀點初探軍事領導上下關係的形成，復興崗學報，第 74 期，頁 179-214，台北：北投。
- 周月清、李淑玲、徐于蘋 (2002)。受暴婦女團體工作發展與評估——以台北市新女性聯合會方案為例。台大社會工作學刊，第 7 期，頁 59+61-125。
- 胡正申 (1998)，國軍輔導與處理官兵問題的專業模式—個案管理〉，軍事社會科學半年刊，第 2 期，頁 13-40。
- 秦光輝 (1997)，「當兵」現形記——從台灣男性兵役經驗看軍隊父權體制再生產的性別邏輯，國立清華大學社會人類學研究所碩士論文。
- 莫藜藜 (1995)。社會團體工作在台灣。東吳社會工作學報，第一期，頁 201-222。
- 曾麗娟 (1998a)。連隊輔導長工作模式探討—四個成功案例的質化研究。軍事社會科學半年刊，第三期。
- 曾麗娟 (1998b)。基層連隊團體之動力現象探討，復興崗學報，第六十三期，頁 167-186。
- 曾麗娟 (1999a)。從交互作用的領導模式探討基層連隊輔導長的工作內涵，復興崗學報，第 66 期，頁 247-271。

助人工作技術運用在連隊管理對政戰學生之學習經驗影響：以國防大學政戰學院某學生連隊為例

- 曾麗娟(1999b)。基層連隊輔導長工作方法與工作績效之研究初探，**復興崗學報**，第 67 期，頁 137-166。
- 曾麗娟、虞立莉(2004)，社會團體工作教育中學生參與成長團體之學習經驗探討，**台灣社會工作學刊**，第 2 期，頁 1-40。
- 黃淑杏(2000)從高雄榮總蓮馨俱樂部的發展談社工人員在團體工作的角色與任務。**中華醫務社會工作實務**，第二期。
- 虞立莉(2003)，性別與軍隊組織：我國中高階女性軍人與軍隊體制互動經驗探討，**社區發展季刊**，104 期，頁 381-401。
- 鄭伯璫(1995)，差序格局與華人組織行為，**本土心理學研究**，第 3 期，頁 142-219。
- 鄭伯璫、莊仲仁(1981)，基層軍事幹部有效領導行為之因素分析：領導績效、領導角色與領導行為之關係，**中華心理學刊**，第 23 期 2 卷，頁 97-196。
- 顏志龍、邱發忠(2008)。台灣軍事心理學發展的回顧與展望：實徵研究分析，**應用心理研究**，第 37 期：67-93。
- 羅秋怡(2002)。對目睹暴力兒童的遊戲治療團體工作經驗論述。**中華團體心理治療**，第 8 期，3/4 卷，頁 22-31。

外文部份

- 黃松林、李志明、楊秋燕、陳家進(2009) Application of Reminiscence Treatment on Older People with Dementia: A Case Study in Pingtung, Taiwan. *The Journal of Nursing Research*. Vol.17.2:112-119.
- Adrian D. van Breda(2012). Military Social Work Thinking in South Africa. *Advances in Social Work Vol. 13 No. 1 (Spring 2012)*, 17-33
- Blaisure, K. R., Saathoff-Wells, T., Pereira, A., MacDermid-Wadsworth, S., & Dombro, L. (2012). *Serving military families in the 21st century*. New York: Routledge
- Bryant, Alyssa N. (2003). Changes in attitudes toward women's roles: predicting gender-role traditionalism among college students. *Sex Roles*. 48(3/4): 131-42.
- Daley, J. G. (2003). Military social work: A multi-national comparison. *International Social Work*, 46(4), 437-448.
- Daley, J. G. and Anthony M. Hassan (2012). EDITORIAL:Embracing the Diversity of Military Social Work. *Advances in Social Work Vol. 13 No. 1 (Spring 2012)*, i-iv.
- Drake, Monika Jansen (2007). Ambivalence at the Academies: Attitudes toward Women in the Military at the Federal Service Academies. *Social Thought &*

- Research. Vol. 27:43-68.*
- Everson, R. B., & Figley, C. R. (Eds.). (2011). *Families under fire: Systemic therapy with military families*. New York: Routledge.
- Kelly, D. C., Howe-Barksdale, S., & Gitelson, D. (Eds.). (2011). *Treating young veterans: Promoting resilience through practice and advocacy*. New York: Springer Publishing Company.
- Konopka, G.(1983). *Social Group Work---A Helping Process(3rd ed)*. Prentice-Hall Inc, Englewood Cliffs. N.J.
- Martin, Joanne (1992). *Cultures in organizations: Three perspectives*. New York, NY: Oxford University Press
- NASW (2004). NASW Foundation National Programs-NASW Social Work Pioneers. <http://www.naswfoundation.org/pioneers/k/konopka.htm>
- Padgett, D. K.(1998). *Qualitative Methods in Social Work Research: Challenges and Rewards*. London: Sage.
- Reid, K. E.(1997). *Social Work Practice with Groups: A Clinical Perspective(2nd ed)*. Boston: Birkhauser.
- Toseland, R.W. and Rivas, R. F. (2008). *An Introduction to Group Work Practice(6th ed)*. London: Allyn and Bacon
- Whitworth, J.D., Joseph R. Herzog, and Diane L. Scott(2012). Problem-based Learning Strategies for Teaching Military Social Work Practice Behaviors: Review and Evaluation. *Advances in Social Work Vol. 13 No. 1 (Spring 2012)*, 112-131.
- Yalom, I. D.(2005). *The Theory and Practice of Group Psychotherapy (5th ed)*. N.Y.: Basic Books.
- Zastrow, Charles H. (2009). *Social Work with Groups: A Comprehensive Workbook(7th ed)*. CA : Brooks/Cole.

(投稿日期：101 年 5 月 21 日；採用日期：101 年 9 月 27 日)

助人工作技術運用在連隊管理對政戰學生之學習經驗影響：以國防大學政戰學院某學生連隊為例