

登山領導學的研究與探討— 以 2002~2006 年間之「福爾摩沙綠色山徑」為例

伍元和*

摘 要

「登山領導學」為一個較新的戶外教育之研究議題，本文作者曾多次帶領長程縱走活動，透過幾次「福爾摩沙綠色山徑」的山區田野觀察經驗，希望導引出年輕人如何從登山活動中，切入領導學之研究方法，此外也透過：(一)文獻分析、(二)文件分析、(三)實地觀察、(四)人員訪談、(五)研究日誌等研究方法與文本，來剖析何謂登山領導學。

筆者最後也得出作為成功的登山領導者，要兼具「領導力 9P」：

- (一)目標(Purpose)--青春之夢何時實現？
 - (二)實踐(Practice)--一次做好一件事的道理。
 - (三)熱情(Passion)--隨遇而安，遠離家園當家常便飯。
 - (四)原則(Principal)--「勇氣」要出現在「自信」之前；而「經驗」帶來大部分勇氣！
 - (五)偏執(Paranoia)--領導人對外要絕對負責任。
 - (六)待人(People)—英雄式領導難以兼顧人權，僕人式領導無法貫徹主張。
 - (七)堅忍(Persistence)—領導的一項核心要件。
 - (八)視角(Perspective)—挑戰依然存在，在變幻無窮世界中展現才智。
 - (九)績效(Performance)—蘇格拉底：不經檢驗的人生，不值得活下去！
- 也希望未來年輕學子，能透過山岳活動，習得相關領導學的大要。

關鍵字

戶外教育、登山、領導學、山徑縱走

* 台師大公領系碩士生

登山領導學的研究與探討—

以 2002~2006 年間之「福爾摩沙綠色山徑」為例

伍元和

一、前言

筆者從學生時代就很喜歡登山，在同行夥伴間也多有從事植物學、地形學、地質學、考古學等領域的野外科學研究員；我隨侍一旁目睹過程，一邊觀察、一邊學習了這些夥伴的治學與人生觀，心裡也不由興起「有為者亦若是」的想法。雖然當時筆者對這些專門學科並未全然了解，後來漸漸地稍有涉獵，職是立志要研究台灣的登山學。

隨後，筆者歷任政府委託計畫案中的研究主持人、協同主持人，在社區大學擔任課程講師，指導學生的學士論文；也曾多次在特展中從事策展或圖文編著，間或在電視台和電台講述「古道旅行」，發表文章於各雜誌期刊…等。

2002 年以來，個人先後帶領青年學子多次長程縱走活動：2002 農委會林務局與金車文教基金會合辦

「2002 年古道山徑大縱走」（圖 1-1）；2003 農委會林務局與上河文化合辦「2003 年福爾摩沙綠色山徑健走」；2005 農委會林務局與中華健行合辦「橫越福爾摩沙北回歸線廊道試走計劃」（圖 1-2）；2006 國立國台灣史前

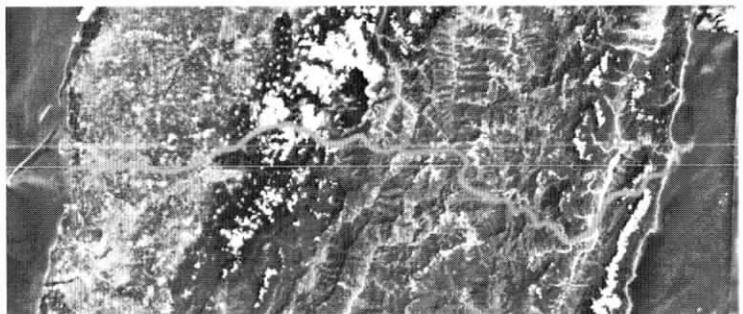
博物館「2006 年追溯百年前的足跡」…等。

在紛雜而多元的工作生涯中，個人所萌生的意願，是將登山教育作為生平最後志業！擔心年輕人「遠離山



▲圖 1-1 南北山徑大縱走的路線

▼圖 1-2 北迴歸線廊道的路線



林」的隱憂，讓我最想從事與年輕人互動的野外科學工作，無論是喚起年輕人對山的關心與興趣，或者透過登山活動激發年輕人走向生態學、民族學、博物學和領導學的領域，都是未來可期的發展！

筆者從事山野活動已廿餘年，擔任登山社團指導也已十餘年，正所謂「四十不惑；五十知天命」、「學，而後知不足矣」！正因早期的經驗，希望能「愛屋及烏」，把廿餘年來的摸索過程與體驗，藉由「登山領導」的引申，讓青年學子早一步親近本土的大自然，並且不斷精進，走上野外科學的研究之路。

「人人皆為山的子民」是 2002 年《國際山岳年》的活動標語，如果能讓青年學子處身於「披荊斬棘」的未知領域裡，進而學習面對各種不同的挑戰，那是再好不過的結果了。

青年學子習慣以海外留學或旅行(所謂壯遊)來考驗自己的勇氣，確定自己的國際觀，懷舊、嘗試和享受自助規畫旅行的樂趣。對他們來說，愈是目的明確、具有深度的旅遊地點，愈能吸引他們的注意。

反觀在大時代的變革中，另外有許多學子逐漸遠離大自然，沉溺於虛擬的電腦世界。由此深思，如何幫助年輕人建立正確的觀念？如何引導年輕人走向大自然？如何給予年輕人追隨的領袖楷模？便成為個人未來學習的願景！

其實青年學子不是不想去探險，只是沒有人告訴他們哪裡值得去？而且哪個地方具有神秘感，具有非去不可的理由？還有，哪個地方該用什麼樣的心情去？該怎麼自己設計行程？

基於以上研究目的，本研究之研究問題如下：體驗教育的概念與意涵為何？長程山徑活動中，登山指導員如何在體驗教育融入領導學課程？長程山徑上實施體驗教育的特色為何？影響長程山徑活動實施體驗教育成效之因素為何？實施體驗教育中的領導經驗如何為年輕學子提供具體的建議？(引自黃德雄，2004，《臺灣長程遊憩山徑環境特質之研究》，台大地理環境資源碩士論文)

二、何謂登山活動中之領導學

登山是一個團隊活動，因此有著領隊、嚮導與隊員等不同身份之組合，也兼具著「團隊」與「個人」領導雙重與雙元的行政與管理邏輯。

(一)領導學的意涵與理論基礎

國內在推展戶外教育、登山活動與冒險體驗的發展趨勢中，發展的初期為：1.「師徒制」，2.「學塾制」，並無真正的正規{學校}教育體系。對於應用台灣地區環境條件，以培訓瞭解台灣本地環境特色的山野活動領導者的專門科目、師資，是當前最值得突破發展的重點。因此，



是否能從實際的登山活動中，淬鍊出嶄新的戶外領導人才？

所謂領導者就是「主導」事務的人。父母引導家庭，老闆經營公司，代議管理政府，教練率領團隊，將領指揮軍隊。

領導權通常會造成直接結果，最有效的領導行為，會造成立即的成效。領導則講究的是「關鍵時刻」，如決戰、冠軍賽、新商務策略或攻頂時刻，也是瞬間決策的一種訓練。

(二)「領導」的定義

然而領導到底意義為何？不妨聽聽來自其他名人與專家的話語：

1. 「當一個為人們畏懼的領導人，遠比當一個受人們喜愛的領導人安全得多。居上位者，你必須是個大騙子，是個偽君子。世人的腦筋非常單純，而且總是為立即的需求牢牢支配。一個騙術高明的人，不愁沒有一大堆信徒等著受騙上當。」～馬基維利，《君王論》
2. 領導是「說服人們去做他們原本就該做到的事的藝術。」～故美國總統杜魯門
3. 創造領導本質的四大要素：自覺(Self-awareness)、才智(Ingenuity)、愛(Love)、英雄豪氣(Heroism)～耶穌會
4. 幾乎所有成功的領導者都有兩項特徵，包括曾經克服人生重大困境的經驗，以及至少擁有一名良師益友。～蘭迪。蘇曼
5. 做他人沒有做過的或誰也沒有察覺到的工作，這就叫「獨創」。在危險面前不退卻，敢於繼續前進的叫做「冒險」。積極走向險途的氣概，叫做「勇氣」。～西堀榮三郎

(三)登山教育的不同取向分析

正規教育體系都有計畫成立專門領域學系或研究所的目標，但非正規教育體系也有設立登山學校或山岳研習中心的需求，領導學領域自必也有一名登山領導者與他的夥伴們一席之地，本研究之目的如下。

1. 探究「登山教育」與「領導學」之概念與意涵。

登山活動中，領導一項居於重要角色，希望能定義與釐清相關意涵。

2. 了解台灣「長程山徑活動」之實施現況與特色。

長距離與長天數的山徑縱走，在台灣並不是一項容易推動的活動，希望藉由此活動，能替未來籌辦相關活動時，尋找一個動能與契機。

3. 分析推動「長程山徑」、「體驗教育」與「領導學」之影響因素。

透過實際的山徑縱走，希望能分析活動、體驗教育與戶外領導之間的關係。

4. 建構我國登山課程實施「體驗教育」之可行模式及具體途徑。

國外談論體驗教育已有一段時間，希望藉由山徑縱走實驗模式，探討是否可以融入體驗教育。

三、如何透過長程山徑活動來了解「登山領導學」

登山活動有其場域、隊員、團體、活動之獨特性，因此要如何研究「登山領導學」，則仍屬於探索性與開創性之研究，因此本文之研究方法，採用文獻分析、文件分析、實地觀察、訪談與日誌書寫為主要的研究方法。

(一)文獻分析

以國內外有關「體驗教育」、「體驗學習」之博碩士論文、專書期刊等進行系統的彙整與探究。

(二)文件分析

以 2002~2006 年林務局「國家步道系統藍圖」之課程規劃、實施與評鑑之相關文件進行系統的分析與探討。

(三)實地觀察

依據研究目的，實地觀察當地實施「國家步道」之現況，並分析探討其特點與問題。

(四)人員訪談

訪談活動參與人員與主辦單位，藉由受訪者對話與訪談，利用三角檢測法與文獻資料相互檢證。

(五)研究日誌

研究者透過敏銳的眼、耳、心等感官，以書寫日誌記錄每日之見聞及反思之觀感，作為研究輔證資料；並進一步提供國內教育單位、教育人員及關心此議題之閱聽大眾，除了研究報告之外的閱聽素材。

四、參與研究與心得

所謂「領導學」的類型五花八門、包羅萬象—軍事學上的「為將之道」，政治學上的「君王論」，宗教學上的「僕人」，商業上的「志工企業家」，體育界的「教練」。登山家必須在各種天候、地形、生理與心理因素等挑戰中苦苦掙扎。核心問題反覆地困擾著我們：我們都是領導人，我們的整個人生都充滿領導機會，如何從我們的團隊中培養領導人才？經過多次的山徑活動驗證，透過隊員對話、個人經驗與文獻輔助下，個人認為領導有〈領導



力的 9 個 P > :

(一) 目標(Purpose)

--青春之夢何時實現？

EX. 2002 年是我相當忙碌的一年。長子出生，擔任三重社區大學「台灣之美」課程講師，縱走活動的邀約，計劃及前置探勘等作業。人的一身，恰如佛洛斯特的詩句：在深林中出現兩條路。如果其中一條路符合自己的夢想和期望，這就是機會；此時，就要大膽地抓住機會善加運用。

(二) 實踐(Practice)

--一次做好一件事的道理。

EX. 有位年輕和尚忐忑不安地在禪寺裡度過第一晚，他看著其他和尚有條不紊、老練又篤定地各自忙著處理種種事務，自己卻完全弄不清楚接著要做什麼，只好向奧修大師求助。「你吃晚飯了沒？」奧修問他，年青和尚回答：「吃過了」，「那麼把你的碗洗乾淨吧！」在縱走準備和執行時，我和隊員都在學習和實踐這樁道理！

(三) 熱情(Passion)

--隨遇而安，遠離家園當家常便飯。

EX. 登山本身並無英雄氣概，有英雄氣概的登山者是他所抱持的態度。

(四) 原則(Principal)

--「勇氣」要出現在「自信」之前；而「經驗」帶來大部分勇氣！

EX. 應用知識的才能，得之於「失敗」的經歷。把「失敗」看作一種代價，並樂於付出這一代價，這就不畏艱險的「修煉」，或稱為「經驗」。閱讀偉人傳記時，我得到這一點啟發！

(五) 偏執(Paranoia)

--領導人對外要絕對負責任。

EX. 我發表過出發宣言：「領隊最大，其他都是卒仔！」有一名隊員帶譏諷語調對我說：「那還真是民主？」我說：「我不認為登山是民主的。計畫由我擬定，隊伍由我組成，過錯由我承擔，成敗由我負責。」

(六) 待人(People)

--英雄式領導難以兼顧人權。僕人式領導無法貫徹主張。

EX. 在排雲山莊有隊員想跟其他隊伍去看日出，我絕對不允許。我的理由是夜間溫度低迷

視線不佳，人員精神不振。

EX.在裡冷林道，隊員急於上接駁車休息。我堅持下車接受媒體拍照，因為對外公關宣傳是隊員唯一對主辦單位的回饋方式。

(七)堅忍(Persistence)

--領導的一項核心要件。

EX.我在 50 幾天的古道山徑旅程中，一直想到植村直己花一年半時間，單獨駕著雪橇橫越 12000 公里的北極圈，如果不能堅忍是難以達成的。斯文赫定、沙克爾頓、史坦利、上溫湯隆等都是如此。

(八)視角(Perspective)

--挑戰依然存在，在變幻無窮世界中展現才智。

EX.耶穌會士皮德洛曾說：「引導、教育、並設法控制一群年輕人，是一件可厭、煩人、而沉重的工作；因為年輕人天性使然，總是這麼輕浮、這麼喧鬧、這麼多話，又這麼無意工作，就連他們的父母也無法把他們關在家裡。」但未來取決於今天！將目光超越嬉戲，看到全世界的福祉取決於今天你在教導這些孩子的事上做了些什麼。

(九)績效(Performance)

--蘇格拉底：不經檢驗的人生，不值得活下去！

EX.領導者應隨時鼓勵隊員，「你一定能成為像樣的人物！」協助每一位隊員詮釋自身的體驗，而非指導他該怎麼做。對登山目標固然如此，在工作、人生抱負與人際關係上亦若是。

五、結語與後續研究

Carpe diem 是拉丁文，翻譯成英語是 Capture the day，意為：抓住今天。電影 Dead Poets Society（春風化雨）裏面，羅賓威廉斯扮演的 Keating 先生在上第一節課讓學生傾聽過去的時候說的。詩社宣揚的是這樣一種失去的生活狀態：勇敢的、年輕的心，應該知道自己想做什麼，並為之付出堅持不懈的努力。最後結論：「哇！多麼精采的一趟旅程。」或「Don't forget to have fun.！」



六、參考書目

專書

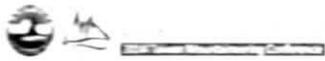
1. Douglas Hyde 著，單國璽 譯，(1970)，《獻身與領導》，台北：光啟
2. C.N.Parkinson 著，鍾玉澄 譯，(1986)，《圖解領導統御術》，台北：志文
3. Pat Heim & Elwood N Chapman 著，(1990)，《Learning To Lead》，USA：Crisp Publications Inc.
4. Gordon L.Happer (賀高德) 著，張定綺 譯，(1991)，《你就是領導人》，臺北：立言堂
5. 戴萬成 著，(1991)，《管理、領導與運勢》，臺北：桂冠
6. 石原慎太郎 著，李怡 譯，(1991)，《斯巴達教育：以嚴格的態度培養優秀特質的孩子》，台北：新雨
7. 西堀榮三郎 著，安志業 譯，(1994)，《披荊斬棘：鍛鍊自己的勇氣和自信》，台北：錦繡
8. Si Kahn 著，陶蕃瀛 譯 (1996)，《組織結社：基層組織領導者手冊》，台北：心理
9. Don Shula & Ken Blanchard 著，陳靜惠 譯，(1996)，《教練》，台北：哈佛
10. Hap Klopp，連毓容 譯，(1997)，《勇者的領導統馭》，台北：絲路
11. Donald Luce 著，汪芸/柯清心 譯，(1997)，《365 天領導心法》，台北：天下文化
12. 拓植久慶 著，許瑞政 譯，(1998)，《指揮官的人心統御術》，台北：稻田
13. 溫世仁 著，(1999)，《王者之道 領袖》，香港：明窗
14. 戎小捷 著，(2000)，《探險論》，台北：商務
15. John Maxwell 著，蕭欣忠 & 林靜儀 譯，(2000)，《領導贏家－領導力 21 法則》，台北：基石
16. Ramon J. Aldag & Buck Joseph 著，黃漢耀 譯，(2000)，《打造領袖氣質》，台北：新自然主義
17. HENRY & RICHARD BLACKABY 著，吳蔓玲&徐顯光 譯，(2001)，《不再一樣的領導力》，台北：基石
18. William A.Cohen 著，陳柏蒼 譯，(2002)，《魔鬼式領導：營造全勝企業團隊》，台北：正中書局
19. Noel M.Tichy 著，(2002)，《The Cycle of Leadership》N.Y.：Harper Business
20. Rudolph W. Giuliani 著，韓文正 譯，(2002)，《決策時刻》，台北：大塊文化
21. Danny Cox & John Hoover 著，林宜萱 譯，(2003)，《高績效成功領導手冊》，台北：麥

克羅希爾

22. Donald F.Ketti 著，王曉伯 譯，(2003)，《群策群力的領導智慧》，台北：麥克羅希爾
23. Alex Kosseff 著，(2003)，《AMC guide to Outdoor leadership》，Boston：AMC
24. Anonymous 著，鄭惠丹 譯，(2003)，《海豹部隊領導力：美軍海豹特種部隊的團隊領導》，台中：晨星
25. Chris Lowney 著，陳曉夫 譯，(2004)，《栽培領袖：耶穌會的人才學》，台北：啟示
26. D.A.Benton 著，洪懿妍 譯，(2004)，《領袖魅力》，台北：麥克羅希爾
27. Bill Hybels 著，吳蔓玲 譯，(2005)，《教會需要勇者》，台北：基石
28. Warren Bennis 著，李元墩/陳壁清 譯，(2006)，《領導者該做什麼》，台北：大是文化
29. Andre De Guillaume 著，白惠齡 譯，(2006)，《獨裁者的聖經》，台北：小知堂文化
30. 朱宏斌/吳樂天 編著，(2007)，《紅杉林的最後一課》，台北：知青頻道
31. Yvon Chouinard 著，但漢敏 譯，(2008)，《任性創業法則》，台北：野人文化
32. Sander A.Flaum/Jonathon A.Flaum 著，李明軒 譯，(2008)，《領導學散步》，台北：大塊文化
33. John Maxwell 著，陳金璋/劉憶萱 譯，(2008)，《360°全方位領導》，台中：英伯爾
34. Warren Bennis & Noel Tichy 著，羅耀宗、廖建容 譯，(2008)，《做對決斷》，台北：天下文化
35. 弘憲兼史 著，蕭雲菁 譯，(2009)，《弘憲兼史的部下指導術》，台中：晨星
36. Kevin Cashman 著，李振昌 譯，(2009)，《懂得領導讓你更有競爭力》，台北：麥克羅希爾
37. 李登輝 著，蕭志強 譯，(2009)，《最高領導者的條件》，台北：允晨文化
38. Edger F.Pueyear 著，陳靜甫 譯，(2011)，《為將之道》，臺北：麥田
39. Robyn Beningcasa 著，黃書英 譯，(2013)，《魔術方塊領導學》，臺北：沐風

期刊論文

1. 吳禮祥 (1983)，山社社務的運作過程，野聲 (興大法商登山社社刊) 11，pp49-57
2. 張誌評 (1983)，山野活動流程，野聲 (興大法商登山社社刊) 11，pp76-85
3. 李建平 (1983)，細說幹部訓練模式，野聲 (興大法商登山社社刊) 11，pp86-90
4. 李偉權 (1983)，如何當一個登山隊員，野聲 (興大法商登山社社刊) 11，pp95-99
5. 陳正時 (1983)，如何當一個登山嚮導，野聲 (興大法商登山社社刊) 11，pp110-112
6. 余清松 (1983)，如何當一個登山領隊，野聲 (興大法商登山社社刊) 11，pp126-130



7. 黃德雄 (2004), 《臺灣長程遊憩山徑環境特質之研究》, 台大地理環境資源碩士論文
8. 余維道 (2007), 《台灣戶外冒險教育活動領導者的專業能力》, 桃園: 國立台灣體育大學休閒產業經營學系碩士論文
9. 陳映芝 (2007), 《戶外冒險教育課程領導風格模式之研究》, 桃園: 國立台灣體育大學休閒產業經營學系碩士論文
10. 黃一元 (2008), 《戶外冒險教育效益與價值探討—以國立台灣體育大學先鋒營美國山徑活動為例》, 桃園: 國立台灣體育大學休閒產業經營學系碩士論文
11. 詹雲雅 (2008), 《美國國家戶外領導學校訓練系統之研究》, 嘉義: 國立嘉義大學體育與健康休閒研究所碩士論文