

警察教育管理體系模式

陳清肇

中央警察大學通識教育中心助理教授

摘要：知識經濟時代，社會資訊化與經濟全球化使創新精神與實踐能力成為影響警察執行任務的重要因素。不僅警察使命需要重新界定，警察教育及其管理模式也有予以檢討改善的必要。為此，本文首先檢視現行警察教育目標與制度，進一步提出以警察教育核心價值與任務需求來確立警察教育的適當目標與模式。警察教育的核心價值在於培育能夠創造「安心、專心與熱心」三心能力的警察，就此觀點，本文從警察教育的行政與課程兩層面闡述知識經濟時代警察教育管理體系模式。並於文末，針對警察教育目標、警大與警專合併問題、建立警察役、發展數位學習平台架構、寒暑假社區經營課程五項議題提出建議。

關鍵詞：警察教育、核心價值、教育模式。

綱目：

壹、前言

貳、現今警察教育模式與常年教育內涵

參、警察教育的核心價值與管理模式

肆、建議

壹、前言

時代的變化瞬息萬變，價值觀、經營模式和策略也不斷改變，過去以為正確的方式現在變得不正確。例如，過去認為開完刀要好好修養，現在認為要多適度的活動才可以促進復原。隨著時代變遷，昔日所信奉的客觀真理不再成為唯一的標準，「後」現代以超越或遠離對現代文化認同之姿興起，由解構主義所主導的「去中心化」方案解放了多元的可能性，於是，變動與多元成了後現代社會的文化特徵。

在這變動的時代中，雖然勾勒警察的任務，『警察任務為依法維持公共秩序，保護社會安全，防止一切危害，促進人民福利。』（警察法第二條），但是簡單的語句，在後現代中卻出現許多新的思維和做法。台灣處在時代的洪流中，一直採取旁觀者的態度，希望利用以新包裝還掩飾過去的做法，我們談『全民拼治安』、談『社區警政』，用了現今時代的語言，但實際做法還是旁觀者，沒有改變什麼，民主的潮流總是在椿腳文化中建構，單一選區兩票制的先進做法下卻還流動著人頭黨員的黨內初選。現代的台灣因為長久以來一直扮演旁觀者的角色，冷眼觀看西方的思想與意識型態和相關策略不斷地登陸，卻不會認真地上前迎戰，或是將它涵化到中國的傳統思想中。當這些具有西方淵源的思想或主義被熱情地輸入，一個研討會接著一個研討會的召開，就像長江後浪推前浪，一個接一個地，但是總是在泡沫消散，煙消雲散於受污染的城市空氣之中。儘管台灣文化在許多方面顯然都深受西方的影響，但實際上卻並未真正被這些進口的西方思想與意識型態所觸及。沒有認真思考，不會積極改變，在一次又一次的選舉中，學會

在政治人物的更迭中生存，這種特別的事實使得我們很難以明確的方式來評估台灣警察人員目前的處境。因為這樣的現象也普遍存在在現今的警政上，舉例來說，所以全世界推動『社區警政』，認為是現代警政無法避免的趨勢，因此『全民拼治安』為治安的重要思維，在九十五年度的警政白皮書也清楚勾勒出來相關的討論和策略，希望由下往上的建構出整體結構，但實際推動上依然遇見旁觀心態，使得整體政策緩慢推動，問題是什麼？是在最根本社區的規劃上？因為規劃的社區其文化與核心價值與治安是否相符，如果使用的只是現在村里結構，其社區規劃已經不斷的被詬病，認為現今村里太容易淪為政治角力，雖然具備地方自治的基礎，卻還是少數人經營的社區結構，根本無法談到警政社區化。還是在警政人員，因為我們一廂情願期待社區發揮功用，但是警政人員卻是抽離社區，原因只是傳統的警察角色，因為長期以來都是被動，等著報案解決報案問題，卻無法提升到主動，參與社區治安防治，所以無論是社區或警政人員都只是旁觀者的心態。

社區可以，但是警察人員還是有著他的核心價值和任務，因此警政社區化的催化劑，恐怕還是要由警政人員擔任。只是在面對『後現代』的環境，必須開始認真思考，警察教育的核心價值，確定時代任務，必且透過教育訓練員警完成任務，我們要思想：我們的訓練是足夠的嗎？射擊訓練的重要性不容忽略，但是有可能一個員警在他警察生涯中是不會開上任何一槍，除了在靶場外，更多時後他要學會人際溝通，更多時候他要經歷情緒管理，如何面對壓力誘惑。面對警察的核心價值與任務，重點在人不是事情，重點在知識不在技巧，特別是後現代更凸顯人的重要性。在知識經濟時代，社會的資訊化、經濟的全球化使創新精神與實踐能力成為影響警察任務執行的基本因素，尤其是具有知識創新能力的人也因此成為決定性的生產要素，這種新型的創新人才的教育與培訓，是知識經濟中警察教育管理最重要的核心，在瞬息萬變的時代，絕對是以培養人為宗旨的教育基點，終身學習已經成為 21 世紀教育的基本定位。而警察教育也有這樣的觀念，學者稱之『常年訓練』。根據常年訓練辦法第二條『警察機關為維護警察紀律、鍛鍊員警體能及充實其實務知能，應實施常年訓練，以因應社會環境及工作需求，有效遂行警察職務』，再度回應本文的主張：「警察教育的使命，不僅是傳授固有的知識和技能，更重要的是塑造其新型、健全的人格，以面對時代的需求」。

貳、現今警察教育模式與常年教育內涵

一、警察教育之目標

我們要培養出什麼樣的時代警察人才？歸納相關文獻，本文認為現代員警必須具備下列特質：

〈一〉 健全的人格

過去員警傳統觀念偏向以工作、任務為中心，完成上級交代的任務，完成使命為主要職責，因此員警容易被詬病“見物不見人”，訓練的方法與內容也朝此一方向努力，不但缺乏“人文關懷”，少了悲天憫人的胸懷，也少了自身必要的精神支柱或動力，所以壓力調適成為問題，思想政治工作多側重於正面的理論灌輸，空洞的宣傳說教下忽視對員警和社會之間的互動。沒有健全的人格的員警不會以人為本，不會以人為本就容易勾結

黑暗勢力，以完成任務，不會體會民眾利益，更不會引導社區一起努力，漸漸就變成『接案』、『辦案』的工具。關心、尊重、服務、發展、鼓勵和凝聚等人格特質無法呈現。警察是執法者、管理者，又是社會工作者，國家賦予警察很大的權力，人民群眾對警察有很高的期望值，因此警察對自己的社會責任的體認，警察對自身的品德、品質、品格、品行更要自我要求，因此警察教育應該是全方位的教育，加強社會責任感，塑造健康心理和完善人格的培養，要強調文化素質、任務素質、身體素質、道德素質以及人文素質、心理素質；既強調專業能力，又強調人品修養；既強調實踐能力，又強調創新精神，這是現代警察教育必須完成的第一要項。

〈二〉創新與變革的能力

在新的形勢下，對警察工作提出了新的挑戰，犯罪區域的開放性，犯罪的多樣性，犯罪手段的先進性等成了新時期公安工作的重要特點。區域的開放性方面。現在沒有一個國家可以有鎖國的心態，就連中國大陸的警察都已經體認了這個事實，任何一個國家不但在地域上而且從意識形態上融入整個世界之中，成為地球村的一員，國際的潮流和犯罪的方式也逐漸無國界，警察工作必須有國際意識，瞭解國際犯罪的趨勢，跟上時代，具備創新變革的能力當然是必要的教育內涵；加上犯罪的多樣性。在新的形勢下，犯罪種類的多樣性、形式的多樣性、技術手段的多樣性等也是現代警察工作的重要特點之一。警察工作就必須儘快熟悉新情況，學習新知識、新技術，掌握新規律，以適應新形勢的要求。加上辦案手段的需求，科學技術的迅速發展為警察工作提供了先進的破案手段，如何掌握新科技，也都在於創新變革的能力，刑求逼供的方式已經不是時代的需求，沒有能力創新與變革的警察人員，將拖垮整個治安。

〈三〉準確的目標導向

警察組織所確立的警政建設和警務工作任務，是對全體警察的行為導向。警察系統是一個生命共同體，警察組織成員首先是對團體的認同，進而才對警察組織目標任務認同。因此，科學的目標教育是實現目標的保障。警察組織一方面要科學確立警政建設和警務工作目標；另一方面還要讓全體警察瞭解這個目標是什麼、怎樣去實現等。無目標或者有目標不教育，是不可能形成凝聚力的。美國刑事司法學者理查·霍爾登（Richard Holden）指出：「管理是一種方法，利用這個方法把一批人組織起來，指導他們去達到組織的目的。」

〈四〉團體組成與資源的運用

警察的戰鬥力與其成員的總體素質直接相關。但是，一個具備高學歷教育後的警察組織並不一定是具有最強戰鬥力的組織，成員都具有高學歷，也不一定能保證警務管理成功和警力增強。這是目前教育者的迷思，原因是個人的能力完全取決於個人的素質，（前面提過）而警察機構的戰鬥力不等於個人素質的簡單相加，而取決於經過協調整合的團體素質。備受美國學者推崇的《城市警察管理》一書把團體的目的歸結為「安排和利用一切人力和物力，以使用一種有效、實在、經濟、和諧的方式，使工作得心應手，加快實現既定的目標。」達到物盡其用，人盡其才。並且善用環境與資源，才能發揮團體的功效。

〈五〉團體凝聚

警察絕對不會是單打獨鬥的工作，如何教育警察參與團體在團體中和同儕運作，學會團體合作，並且重視團體利益是警察教育的重點。在複雜多變的社會環境中，我們獨斷參與不同團隊，無法以傳統的部門結構來運作，因為時代講求的不是穩定性群體，而是靈活反應更快的團隊運作。團隊可以快速地組合、解散、重組。團隊適合需要多種技能和經驗、創新性強、任務緊迫的工作需要。要使團隊成為高成效的團隊，每個警察必須感到自己是組織機構全局的一部分，有實現目標的強烈動機。市場經濟和即將進入的知識經濟時代的發展，要求警察組織對外界必須作出快速的反應，避免疏離和團體中的小團體，都是警政系統重要的課題，因此培養這樣的人才更顯重要。

〈六〉學習型警察組織

未來警察的目標之一是將警察組織塑造成學習型組織。學習型組織源於 1970 年代 Argyris 和 Schon 所提組織學習中雙環學習，認為組織能利用以往經驗重新評估組織目標、價值和改變組織文化)。學習型組織是一種不同凡響的、更適合人性的組織模式，偉大的學習團隊有著崇高而正確的核心價值、信念與使命，具有堅韌的生命力和實現夢想的共同力量。將學習型組織的五項技能稱為五項修煉：自我超越、改善心智模式、建立共同願景、團隊學習和系統思考。警察的素質提高依賴不間斷地學習。同樣，警察組織素質的提高關鍵也在於組織能否不間斷地學習及學習能力能否不斷提高。警察戰鬥力的提高，警察科學技術創新的加速，都要求知識被系統地應用，這意味著知識的傳播、生產、創新與應用的物件與範圍，由過去的以個人為核心向著以團隊、組織為核心轉變。建立健全警察終身教育和終身學習機制，使不間斷地學習和提高能力在警察組織內部蔚然成風，這是新世紀警察文化建設的偉大目標。這也是知識經濟社會條件下治安工作對警察的必然要求。

〈七〉資訊化

不會使用現代資訊，等於是文盲，警務與社會形態發展有著十分密切的內在聯繫，具有鮮明的時代特徵。如農業時代的民眾自找警務和工業時代的機械化警務。當前，人類社會正處在一個從工業時代向資訊時代發展的大變革，一種新的警務模式－資訊化警務正在相伴而生。所謂資訊化警務，是指資訊時代以治安資訊和警務管理資訊為核心資源，以資訊網路為技術基礎，以資訊化警械為治安工具和以資訊化警察隊伍為主體的警務模式。發達國家警務工作資訊化發展已經給現代警察工作帶來深刻的變化，出現了新的特徵和趨勢：一是資訊化已經成為許多國家警力增長的主要源泉；二是資訊化正在改變並逐步取代傳統的警務工作方式；三是資訊化使得警務工作的地域性變得不再明顯；四是資訊化使得警務工作的內容更加豐富有效；五是警察管理工作的重點發生了變化。學會資訊化的內容與技巧將是現代警察不可或缺的能力。

〈八〉社區經營的能力

今天社區警政的最大盲點就是警察人員以為社區警政的推動是跟自己毫不相干。所謂社區警政就是要求警察深入社區，與群眾打成一片，警方與社會之間建立一種長期有效的聯繫，調動多種社會力量控制社會治安，預防和減少犯罪。它與傳統的機械化被動反應式警務有著本質的不同，是一種以良好的警民關係為基礎，以經常性調查研究獲得源源不斷的社區資訊資源，以發現問題為導向，以“對症下藥”解決問題為目的的主動

工作方式。所以警察對於外展工作的嫻熟、社區據點的建立等社區經營技巧的能力將左右社區警政的發展，不斷的喊『全民拼治安』，卻不加強警察社區經營能力，將無法完成『社區警政』『全民拼治安』的理想。

二、現行制度與方式

警察教育雖然依照警察教育條例第二條規定『警察教育，分養成教育、進修教育、深造教育；分別由警察學校、警察專科學校、警察大學辦理。』，但是目前警察學校已經沒有存在，警察專科學校和警察大學分屬在不同體系下，警政系統的結構如下圖 1。



圖 1、警政系統結構

依照中央警察大學條例第二條規定：『中央警察大學隸屬內政部，以研究高深警察學術，培養警察專門人才為宗旨，並依大學法有關規定，兼受教育部之指導』，直接隸屬內政部，而非警政署，係因中央警察大學辦學目的在於致力警察學術研究與培養專業

人才，招生對象是高中畢業或同等學歷的考生，畢業之後，主要的分發如下：犯罪防治學系犯罪矯治組經司法特考及格後由法務部分發至各監獄、看守所、少年觀護所、矯正學校（含少年輔育院）、技能訓練所等機關任用；水上警察學系經警察或海巡特考及格後，由行政院海岸巡防署分發任用；消防學系經警察特考及格後，由內政部分發消防機關任用；其餘學系經警察特考及格後，由內政部分發警察機關任用。大部分畢業後，經特考及格後均報請內政部分發警察或消防機關任用，派任之職務為巡官、分隊長、科員或相當職務。

而警察專科學校則隸屬警政署，依台灣警察專科學校組織條例第二條規定：『臺灣地區設立臺灣警察專科學校，隸屬內政部警政署，依警察教育條例有關規定辦理警察教育；並依專科學校法有關規定，兼受教育部之指導』，主要的目的是培養基層員警，報考對象是年齡 25 歲以下，高中、高職、五專畢業或具同等學力資格者。但是大學、二專在學學生可以報考，報名資格和警察大學無異，差別在訓練時間長短。警察大學是四年，而警察專科學校是兩年，專科警員班（正期組）修業二年，並實施「行政警察科」、「刑事警察科」、「消防安全科」、「交通管理科」及「海洋巡防科」分科教育，所以自民國九十一年起即沸沸揚揚的討論兩校合併問題，次年內政部認為兩案優劣互見仍以『維持現狀』作為決議。但面對政府的組織再造，這樣的議題還是被熱烈的討論；其次，現在警察專科學校的報考的人員素質和學歷背景不斷的提升，再加上各公私立大學紛紛成立犯罪防治系或研究所、消防學系，人才養成多元化。所以思考方向不能只從解決眼前問題來思考，而應注重警察核心價值和任務。

怪謬的是，警專的設立目的是培養基層員警，但是報考者已出現大學畢業生，有些甚至來自優秀大學或研究所，其素質及學歷背景超越警大。而從警察大學畢業後出任較高階的主管或督導職務者，卻領導一些基礎教育高過自己的基層員警，衝擊在所難免；加上綜合大學學生原即具有較高的考試能力，在警察特考中排擠了科班出身的員警而出現相當程度的困窘。

因此目前討論不斷針對先考後訓之制度改變、警察大學與警察專科學校之組織再造、分發任用制度的變革、談升遷管道改變等議題討論。但是最終還是要回到核心價值與任務需求，因為我們不僅要解決問題，重點更在於能不能訓練出時代需要的警察人員。這也是本文的重要思考基礎。

參、警察教育的核心價值與管理模式

一、警察教育的核心價值

警察教育非同一般大學教育，雖然警察大學依然受到大學法之規範，同時也接受教育部之指導，但是警察大學肩附的任務，並非一般大學可以比擬，警察大學訓練的目的絕對不是只有培養一個大學生，使他可以面對時代的挑戰而已，警察大學的畢業生立即要肩挑攸關生命和民眾福祉的責任，有危險性也具有責任性，一般大學訓練出來的學生還有機會去斟酌挑選自己前面的發展，警察大學的畢業生旋即投入戰場（一般大學生是職場），一般大學生可以有草莓族的戲稱，逐步學習性格的成熟，同樣年紀的警大畢業生就要負起高級警官的任務，面對相當程度的壓力，因此警大的教育非同一般的教育，

也不能用一般的教育來衡量。警大的教育宗旨是『秉持奉獻國家、造福社會、服務民眾信念，遵循倫理、民主、科學之精神，以誠為校訓，以力行為校風，培養術德兼修、文武合一之優秀人才，蔚為國用』，故警察教育核心應就專業、人格與通識三方面兼容並蓄與平衡發展。依據教改咨議報告書上說：『未來人類面對的是急遽變遷的社會，一個腦力密集的時代，一個無國界的競爭。迎向新世紀的台灣，無論是國家競爭力的提升、社會的和諧凝聚，自然環境的永續發展、人民能力素質的提升和生活品質的改善，成功的關鍵都在教育』，依此未來台灣治安的改善，台灣警政的發展，人民的福利維護，安居樂業的環境都關鍵在於警察教育。

警察教育的核心價值在於三方面，就是要完成具備『三心』的專業警察，也就是使人民『安心』、因為『專心』使其專業素質提升，使社會安全，並要以『熱心』推動服務，不再是受在自己的警察局內，等著民眾報案，了不起巡邏一下，根據線民的匿報，等著破案領取破案績效，而是要深入社會和人群，讓熱忱改善治安。

二、建立時代需求的教育管理模式

警察教育不只是教育而且更像一項工程，此工程分成行政和課程兩大層面：

第一層面是行政方面：

工程的目標：「安心」（讓全國百姓能夠安居樂業使命）、「專心」（完成警察使命的專業知能和技能）、「熱心」（高度服務熱忱，健全的人格，優良情緒管理）。

工程的主軸：

1.人：

警察教育作為培養實戰應用型人才的關鍵，作為培養警察專門人才的主陣地，尤其應該樹立能力為本的教育觀和人才觀。這也是由警察的本質特徵所決定的。警務機關作為刑事執法和治安行政管理的專門力量，面對日趨嚴峻的社會治安形勢，面對日趨複雜的違法犯罪現象，必須花大力氣培養和訓練一支具有素質高、能力強、知識廣等特點的警察隊伍，才能立於不敗之地。因此，警察教育強調學員創新精神和實踐能力的培養更具有特殊意義。如果在人才培養上不能突破傳統教育的束縛，走出一條新的途徑，如果不能真正形成自己的辦學特色，那麼，警察教育也就失去了生命力，甚至失去存在的依據。所以，面對歷史性的機遇，我們不能籠統地或僅僅從一般意義上去理解職能教育和能力本位的思想，而必須從時代特徵和警察特點上賦予其實質內涵。也就是說，應當從警察的構成要素、警務運作機制和警察教育訓練規律三方面的有機結合上，探討和分析職能教育和能力本位的思想對警察教育的指導意義和指導作用，並把更多的精力投入到實踐中去，積極探索警察教育訓練新路子，儘快培養和訓練適合新世紀時代特徵的、適應台灣警務運作機制需要的警務應用人才。

因此警察學校教育的重點要構建和諧校園、培育高素質人才的根本在於堅持「以人為本」，全面貫徹落實科學發展觀；關鍵是堅持科學辦校、民主辦校、依法辦校，切實加強領導團隊的能力建設；核心是堅持政治為先，育人為本，優化育人環境，促進人的全面發展；重點是解決好遵循一般規律與突出特色的關係，規模、結構、品質與效益的關係，理論教學與實踐教學的關係，學歷教育與在職培訓的關係，學校發展與師生員工利益的關係，警務化管理與學生全面發展的關係，軟體建設與硬體建設的關係等重大問

題。也就是建立以人爲本的環境，過去沿襲軍事學校的作風恐怕要加以改革，人才教育的核心就在於尊重人、激勵人、發展人，營造一種公平、公正、合理、有序的良好環境，使全體教職員工的聰明才智得以充分發揮。人事制度改革是基礎，強化激勵與約束機制，不斷深化管理體制改革。完善聘任制，強化聘後管理和職位考核。擴大制度改革，延攬更多人才，設立特殊津貼和獎勵基金，對作出突出貢獻教職員工或學生進行獎勵。宣導團結協作精神，建立和諧友好的人際關係和寬鬆活躍的學術氛圍。繼續改善教職員工的工資和各項福利待遇，激發教職工的積極性和創造性。

2.事：

許多的部分不是在人的方面，而是在行政體系和課程規劃，根據人才培養模式和培養目標，去設計出相關行政作業流程與課程內容，警察教育的課程結構體系改革是最深層次的改革。課程設置應充分突出警察專業的學科特色，在公共基礎課和專業基礎課的基礎上，形成自己獨特的課程體系。應著力改革各門課程教學上獨立，追求系統性、完整性，緊緊圍繞教育目標，明確每門課程在教育目標中的地位、作用，進行德、智、體、群、美，基礎與專業，主要必修學科與相關附屬學科，理論與實踐，知識能力與素質等多維度上的整合，體現課程相互間的主次關係、層次關係以及內在聯繫和相互配合。

其次，強調通識教育基礎性、加強通識教學既包括加強自然科學基礎，也包括加強人文科學基礎。通識教育不僅爲專業教學和專業課程服務，更重要的在於使基礎課程知識技能轉化爲學生的科學文化素質和科技能力。因此，要進一步加大基礎課程的學時比例，拓寬警察教育的基礎學科範圍，尤其要加強科學教育和人文教育，以培養基礎寬厚、能很好適應未來社會變化的「通才」。再來優化必修課與選修課的學時比例結構。教育管理模式的建立不僅要有利於學生的全面發展，更要爲學生的個性發展提供基礎和條件。必修課是學生達到教育目標必須掌握的基本知識結構，其設置必須以專業教育的最基本要求爲依據，但是適當減少必修課，增加選修課及其課時，是爲了擴大學生視野，拓寬學生知識面，爲學生全面發展提供更爲廣闊、自由的空間，以滿足學生個性發展的需求。

第四點，強調課程的綜合性和前瞻性。目前有必要精簡過長過深過細的課程內容，打破單純的以警察業務爲界限劃定專業的舊模式，注重創建適應時代發展、市場和人才培養要求的具有前瞻性的新型課程，提倡發展跨學科的新課程。第五，突出實踐性教學，強調理論課程與實踐教學相結合，突出實踐教學的比重。根據人才培養要求，警察教育必須改變以知識傳授爲主的教學模式，增加實踐教學、實驗教學，加大實習課程的比重，讓學生更多地走出課堂，走進實務工作領域，走向教學實踐基地。要做到這一點必須進一步提高實踐教學的品質：一是要擴大現代電化教學建設和教學技術實施的投資；二是建立科學、規範、完善的實踐教學機制。三是完善實驗、實習教學大綱、計畫、教材及組織實施；四是建立相對穩定的實驗、實習基地，建立專兼職實驗、實習導師隊伍；五是與警察機關加強連結性，作爲學生實踐教學和教師科研工作的重要內容。

工程的需求：

1.地：

教育內涵是校園規劃的主要設計理念：唯有充分將教育的需求與內涵融入學校設計

理念中，才能讓校園發揮最佳的教育潛力。將教育改革理念融入設計理念中，並經由硬體空間的塑造，來影響軟體與教學活動的發展。

2.時

警察大學的特殊性，學生也多以住校為主，時間的運用是一個重要的藝術，學生如何在課餘增加相關情境訓練，團體運作及相關配合課程的設計，寒暑假的運用都是可以在培養優質員警的重要關鍵。

3.物

人才的培育除了環境的改造和時間的運用外，相關圖書期刊及網路資源也是重點，充裕的視聽教學設備、教學實驗及實習相關資源也扮演關鍵性的角色。教育部對大專院校的卓越計畫中就強調豐富創新教學及自我學習資源，所以應加強運用現代化科技設備提供師生舒適方便之環境與高效率之專業服務，購置先進圖書館自動化系統及周邊設備，包含系統母體、異質資料庫整合查詢系統、自助式借書機、必須之電腦主機和工作站以及其系統維護費用等。增添圖書館藏，並透過活動鼓勵閱讀，建構數位化校園（e-campus），落實行動化學習，提升教材數位化量與質，持續引導學生朝向『自我導向學習』，成立學校教師與教材製作小組（多媒體小組）觀摩參考國外數位教材內容與品質。

4.資

資源的運用是學校重要的課題，如何連結相關非營利組織和團體的資源，這包括他們的經驗，這些非營利組織長期經營社區，新世紀的警察既然發展社區工作是重點，就不可能自己去累積相關經驗，必須透過相關團體的經驗跳升出自己的經驗，這些團體在外展工作、在社區營造都有優越的成績，善用資源創造新契機。

5.財

擴充學校經費預算才有可能完成相關建置與計畫。

工程內容：

1.事方面

(1)年度目標的設立

年度目標不是交差了事的例行事項，很多單位都是從上年度的目標加以增減，應該要藉年度計畫的設立，重新檢視優缺點，一成不變的計畫將是警察教育的隱憂。年度目標應該是溝通和知識管理的過程，研擬年度目標應該是一方面是在跟主管當局溝通下年度的計畫，另一方面也是作自我檢討。

(2)各部門任務的釐定

這是針對年度目標下各部門應有的因應方法與策略，各部門的任務大方向是確定的，例如秘書室的功能是承校長之命，協調各單位工作推展，就具備年度計畫推手的工作，並作階段性的考核，以現有的規劃分工合作。

(3)各部門職掌的確定

確定了任務就要確定每一部門工作人員的職掌，透過資訊化的處理可以了解每一職掌下的任務進行情況。

(4)各部門績效評估

要讓員工個人績效與部門以致於學校整體目標的一致，必須建立一個有效的績效管理和界定績效的績效管理體系。績效管理制度強調的是對實現績效企業流程的控制和改善，要將績效成績用於企業日常管理活動中，才能真正以激勵員工持續改進；要仿效企業制定 KPI，（關鍵績效指標 Key Performance Indicators，KPI），完整的績效管理是包括績效計畫、績效考核、績效分析、績效溝通與改進等各項流程在內。因此，績效管理制度是一種『管理者和員工如何達成工作目標的一個溝通過程』。

1.人方面

台灣警察教育必須用整體職能教育的觀點完成養成教育與職後教育的系統化設計，最大限度地開發警察教育的人力資源，最大限度地發揮警察教育人力資源的作用，並結合各地特點進行大膽創新和積極實踐。第 45 屆世界教育大會通過的<宣言和建議>中明確指出：“養成教育應與在職訓練一體結合，建立一種使養成教育與在職學習為連續的、統一體的教育訓練系統，是世界各地所共同要求的”。在知識經濟時代，社會呈加速發展的趨勢。在這樣的背景下，警務工作所面臨的新情況新問題比以前所未有的速度層出不窮。不斷地學習新知識，培養高素質，研究新情況，解決新問題，適應警務工作的新形勢，是每個警官必須具備的工作和學習的要求。一個警官的服務期為 25 年左右。在漫長的服務期中，只有養成教育的一次性學歷教育是遠遠不夠的，堅持各種形式的在職訓練是繼續教育的主要形式。幾年來，警察教育的探索和實踐已經開始形成從職前養成警官教育培養，晉升訓練（晉級和晉銜訓練）、專業訓練的模式，並且已經一環一環地聯結起來。但是這種形式上的聯結並沒有解決系統化、最優化的職能教育的設計和創新問題，具體表現在政策制度、教育思想、教育體系、教育體制、教育結構、教育內容、教育模式、教育方法、教育隊伍、教育投入上還沒有形成比較成熟的系統構架。

1. 人力資源策略

諾貝爾經濟學獎得主舒茲（Theodore W. Schultz）教授曾說：『知識是人力資本的一種形式，而人力資本是經濟成長的發動機』，人力資源策略的目的是通過優化內部和外部能力，達到一種平衡，來完成警大教育目標所需的工作，流程，服務等，同時把風險降到最低。以企業界而言，絕大多數企業都認識到，他們並不具備滿足達到自身商業目標所需要的所有的人力資源能力。所以他們越來越多地把彌補兩者之間的差距的希望寄託在把一些技術密集型商業流程和服務及工作如外包給外部服務提供商（ESP）。警大爲了要完成相關的目的，閉門造車是行不通的事，必須建立一套人力資源策略才可能完成，這包括人力資源策略並不簡單。一個合格的資源策略要求把所有的資源決策都從下面五個方面進行評估：

1.在某個特定時間段企業的戰略目標（通常是兩到四年）。

2.內部能力，通過分析現狀來完成評估。這個分析包括基準，核心評估/非核心問題，完成企業戰略目標所需與現有資源之間的差距，轉移和加強核心行爲的計畫。

3.外部市場能力，通過確定現有的和期望外部服務提供商所具有的技能、項目和服務來進行評估，這對於把風險控制在企業可接受的範圍內非常重要。

4.資源選擇性和模式，包括對實現主要目標最合適的資源模式和資源選擇的評估。

5.資源管理，包括加強或建立管理能力所需要的任何管理，人力資源，培訓方面的工

作。

警大必須迎向新的時代，必須評估目前的狀況，然後調整出警大自屬的資源策略。堅持某種不合適的資源方式只會增加失敗的風險，並會破壞資源關係。人力策略應該簡單明確是因為資源管理非常複雜。一個複雜含糊的策略註定會失敗。而相反，一個清楚簡單的策略可以在資源生命週期的每個階段都可以被管理得很好，從而降低了操作的複雜性。每個資源策略和決定都包含著風險。然而，不同的資源選擇、模式、決定在達到同樣的商業目的上的風險卻大不相同。因此，最好的資源策略應該是能夠以最小的風險達到既定目標的策略。如果策略不能夠以最低的風險達到既定的目的，就應該分析可能遇到的風險，然後找到能夠降低這些風險的選擇。如果一個資源策略沒有通過這個問題檢驗就投入實踐，就意味著會承擔很多不必要的風險。一個資源策略應該包括如何和外部服務供應商建立合作關係，警大的外部服務供應商應該只的就相關機關和團體，這比較多是非營利機構，無論如何下面的問題都應該被準確的滿足：外包的服務需求是否清楚明瞭地界定了？為什麼外部服務提供商願意協助警大，我們有什麼吸引力？把需要的服務以合同形式外包出去是否可能？外部服務提供商是否願意和警大共同成長，一起面對相關風險？外部服務提供商需要多長時間才能夠完全完成所需的服務？是否有合適的人來進行和管理這個專案？他們是否總是全職的？如果策略裏沒有清楚表明外包服務提供商工作的範圍和內容，你就有可能選擇錯誤的外部服務提供商，而你的外包合同也會含糊不清，難以管理。和外部服務提供商打交道時，如果沒有一個清晰的策略，你們之間就可能有一個漫長而毫無結果的談判，或者選擇錯誤的外部服務提供商

我們必須認真問自己六項問題：警察教育真的有一個資源策略嗎？警察教育的策略簡單明瞭嗎？這個策略能夠達到目標並具有較低的風險性嗎？你的策略是否清楚地規定了分配給外部服務提供商的工作範圍和內容？策略是否定義了如何建立資源管理能力？策略是否定義了內部應完成的工作？

(1)組織分析

組織分析：目的在於增進對組織內部環境的廣泛了解，焦點在確認環境內所有工作都相當類似的全面性特徵。因為一個合乎時代需求的組織必須將以分析組織結構與環境變遷下的因應方式，這原本是由產業界而來的觀念，近來在各項非營利性的組織或組織再造也開始重視組織分析，因為人是在組織內的，組織對於訓練人有相當程度影響，產業組織理論在發展過程中共出現過三個主要的學派，即哈佛學派（Harvard School）、芝加哥學派(Chicago School)和 20 世紀 80 年代以來在交易費用理論影響下發展起來的新產業組織理論(New Industrial Organization)。哈佛學派以實證的截面分析方法推導出組織的結構、行為和績效之間存在一種單向的因果聯繫：集中度的高低決定了組織行為方式，而後者又決定了組織績效的好壞。這便是產業組織理論特有的“結構-行為-績效”

（structure-conduct-performance，簡稱 SCP）但後來又有許多沿此觀念改良，謝勒(Scherer, 1970)通過完善 SCP 範式中各環節的反饋效應，才使得傳統產業組織理論的 SCP 分析範式得到了系統完整的闡述。正如馬丁教授(Martin, 1993)所指出的，結構-行為-績效的分析範式並不是一種單一的因果關係，它需要同時考慮其他因素對結構、行為和績效的影響。芝加哥學派是指主要以斯蒂格勒(Stigler)、德姆塞茨(Demsetz)、布羅曾(Brozen)和波斯納

(Posner)等人為代表的在 20 世紀 60-70 年代形成有別於哈佛學派的產業組織理論，調需要嚴格的理論分析和競爭中的各種理論的經驗證明，認為市場競爭過程是市場力量自由發揮作用的過程，是一個適者生存的所謂“生存檢驗”的過程。芝加哥學派的基本思想，乃是主張把價格理論模型作為分析市場的基本工具，並主要基於價格理論模型對企業行為和績效作出預期，同時藉此設計檢驗其理論的經驗性分析模型。所謂新產業組織理論(NIO)，是指 20 世紀 70 年代以後出現的以分析企業策略性行為為主旨的與以往有著根本不同的產業組織理論(Davis and Lyons,1988; Pepall, 1999)。新產業組織理論區別於傳統產業組織理論的首要標誌，在於理論研究方法的統一。新產業組織理論的研究重點從結構環節轉向了行為環節，由於行為屬性具有很強的不確定性，研究方法上很難再延用傳統的實證手段，因此新產業組織理論採用了推理演繹為主的研究方法。博弈論成為新產業組織理論研究的統一方法，其中非合作博弈理論居於統治地位。其分析的理論基礎乃是正統的寡占模型，這便克服了 SCP 範式的諸多缺陷，使得產業組織理論的發展得以成功地實現了向正統經濟學的回歸。簡單的說我們再進行組織分析時必須了解，那些因素會影響到組織結構的設計？組織的價值觀是什麼？而價值觀是如何影響到組織設計？目前組織的優缺點？組織與戰略？結構應該是什麼形狀？

(2)工作分析

工作分析是描述與紀錄有關工作行為與活動資訊的程序。包含下列步驟：

- 1.確定工作分析的用途，以決定所需資料的型態與收集資料的方法。
- 2.審查相關的背景資料，如組織圖或流程圖等，以確定所分析工作在組織中的定位。
- 3.選擇具有代表性的職位來分析。
- 4.實際分析工作。
- 5.重新檢視現職工作，並回饋與現職人員。

6.發展工作說明書及工作規範：包含下列資訊：工作目的、工作持有人所應完成的主要職務或活動、工作環境、勝任工作所需的能力（如技能、知識、能力或其他屬性）。工作職銜、部門或事業部、工作分析日期、工作摘要（工作責任的簡述）、監督關係、工作執行（能力或職位要求）、工作環境（實體物理環境及社會環境）。

至於如何分析工作，可以透過四種層面來分析，首先是專業人員（主題專家 subject matter experts；SEMs），其次是現職者、監督人員、訓練有素的工作分析師、當然最終是顧客也就是相關的人員。

(3)職能分析

職能分析可以包括下列問題，這是一些對產業職能分析的問題

1. 職能名稱：
2. 職能的描述：
3. 參與這項職能的人是誰？
 - a.這個人為什麼要執行或參與這個職能？
 - b.這個職能對於這個人有什麼意義與價值？
4. 空間/環境需求（描述職能所需要的物理情境，可依下面的項目來分析）
 - a.描述家具的安排。

- b.描述設備儀器的位置
- c.描述照明（良好、適中、差；對於照明的需求程度）。
- d.描述噪音的程度（非常吵、有些吵、尚可、不吵、非常安靜）及是否有讓個案分心的事件存在。
- e.是不是執行此種職能的典型/合適的情境？若不是，什麼樣的情境才是合適的？
- 5. 社會需求（描述社會極爲化需求或是什麼樣的需求會激起個案參與此項職能，可依下面的項目來分析）
 - a.描述其他參與此職能的人。他們之間的關係是什麼？他們期待從彼此得到什麼？
 - b.描述此職能的規則、常模、及期待。
 - c.描述此職能再文化及象徵性的意義。
 - d.審查可執行此項職能的其他社會情境。其他社會情境執行此職能的規則、期待及意義是否與目前的情境有什麼樣的不同？
- 6. 執行此職能所需要的工具/設備儀器/材料（各種物品的價錢及購買來源）。
- 7. 執行此職能的主要步驟；完成每一個步驟所需要的時間。
 - a.按照順序列出執行此職能的步驟（不得超過 15 步），包括所需要的時間，如：等膠乾的時間、等麵糰發酵的時間等。
 - b.職能所需步驟的順序及時間有多少的彈性？
 - c.這個職能是否發生在特定時間？如：穿衣服通常發生在早上。
- 8. 動作需求（下面各個項目，列出並簡單描述執行此職能所需要的五種最重要的執行技巧，可參考附錄 1。）
 - a.動作技巧
 - b.過程技巧
 - c.溝通/互動技巧
 - d.身體構造及功能需求
 - (1) 簡單列出執行此職能所使用到的身體構造。
 - (2) 簡單列出執行此職能所需要的主要身體功能
- 9. 安全危害（列出此職能所可能造成的危害。特別考慮孩童、智能障礙、肢體障礙等）。

a.能力評估基準

它用於闡明每項能力，以便評估。所以它不僅反映可接受的操作行爲的等級水平，而且是規定該操作行爲的條件並要對每個公務員都適用。英國高級公務員核心能力基準在操作層面上分爲三大層次，每一層次各列舉三項內容，每項內容又各自含有若干量化指標。具體內涵分述如下：

1.領導與指導層次，包括領導藝術、戰略思維與規劃、創造業績三個方面。具體衡量指標爲：（1）領導藝術：提出明確的設想並堅定地去實現；在實現戰略目標的過程中能夠積極應變；平易近人，爲人所敬仰；率領下屬對國家表示忠誠；建設一個卓有成效的班子；遇到風險處事果斷；能爲本部門的行爲承擔責任；身爲國家公務員，表現出高度的忠貞、誠實與公平。（2）戰略思維與規劃：分析未來需求，看到有利與不利，制定

戰略目標，積極實行之；對內閣部長政治方面的要求及部門間的問題具有敏感性；身處政府高級管理層，積極有效地進行戰略思維；能夠看到複雜的、相互關聯的因素內在的聯繫；現實與長遠相結合；把戰略目標變為切實可行的工作計畫；及時決策，即使在情況不明朗時也如此。(3) 創造業績：充分考慮顧客和其他利益相關方面的需求，明確工作要求；有效地處理好與顧客和其他利益相關方面的關係；組織好工作程式，保證按時、按預算完成任務並達到優質標準；積極努力，不斷改進工作，並鼓勵他人這樣做；表現出高度的專案管理技能；估計到風險困難並積極設法克服；及時總結經驗，作為今後工作的借鑒。

2.管理與溝通層次，包括管理部下、人際溝通、財務管理三個方面。具體衡量指標為：(1) 管理部下：培養部下適應單位發展變化的能力；制訂明確的工作守則，要求下屬執行；有效地下放權力，並知道何時該管何時不該管；充分調動本部門人員的積極性，發揮各自所長；經常與下屬見面，給予評價及表揚；發現問題及時批評；營造起相互信任、遵紀守法、團結協作的風氣；對下屬反映的問題及時給予回答；適時作人事調整。(2) 人際溝通：善於談判，能夠“化敵為友”；口頭、書面表達言辭得當，有說服力；能夠傾聽他人所談並善於觀察其他人的反應；具有作報告及接待新聞記者的技巧；善於選擇交往的方式，以確保達到預定的目的；擔當代表角色，能表現得鎮定、精明強幹；建立並保持有效的關係網；掌握適當的外語。(3) 財務管理：確保納稅人的錢不會白花；改變現狀，開拓新路子，更有效地爭取和利用多方面經費來源；對經營的專案分出輕重緩急，通過談判為之爭取必需的經費；精打細算，保證急需；將資訊管理手段用於財務管理；管理好服務工程項目，與承供方保持良好關係；以資訊科技手段作為開源節流的措施。

3.自身的作為層次，包括個人效能，敏銳、創新與善斷，專業知識與業務能力三個方面。具體衡量指標為：(1) 個人效能：迅速、靈活地適應新的需求和變化；善於支配自己的時間，處理紛繁的事務；重壓之下挺得住，有堅強毅力，給人以完全感；形勢需要時，堅定立場不動搖；對自身的優缺點及對他人的影響有自知之明；注重個人修養和自身能力的提高；客觀公正地提建議方案，不帶個人偏見；堅定不移地實行已確定的計畫。(2) 敏銳、創新與善斷：抓大事，抓本質；處理問題有創見，有辦法；看問題有見地，能理論聯繫實際；善於分析事物，嚴謹細緻；既能堅持自己的主張，又善於聽取他人意見；鼓勵他人出主意、想辦法，暢所欲言。(3) 專業知識與業務能力：深入業務，知識面廣，令人信賴和信服；充分聽取專家及科技人員的意見，以進行決策；熟悉政務官與事務官相結合的渠道與框架，由此進行有效的行政運作；本人對業務工作質量負有責任；能夠就業務工作對他人下達指示；能向其他部門學習並吸取好的經驗。

(四) 能力評估。指運用核心能力基準的九項標準，客觀地評價每個公務員的能力水平，鑒別和衡量他們的能質與能量差異，從而區別出每個公務員的能力強、弱範圍，以此作為能力本位培訓需求分析依據，將受訓者列入不同的群體，因材施教。培訓效果以核心能力基準為評估尺規，將培訓結果和核心能力基準對照，對受訓者個人能力評估定位。同時，能力評估與高級職位工作測評的五要素，即管理部下、責任制、判斷力、影響力和業務能力相對應、相融合，與每個職位要素緊密聯繫，既標明了高級公務員履

行公職所必需具備的素質、技能、經驗、方法等，又將其作為公務員選任、培養、績效評估和潛質鑒別等的參照條件。

工程運用技巧：

簡單的說在人才培育方面，就是要作到下列三項

- 1、經營分析
- 2、組織分析
- 3、人員分析

第二層面是課程方面

工程的方向：任務需求，例如

- 1、犯罪率降低
- 2、警察廉潔度
- 3、工作績效
- 4、官警滿意度
- 5、民眾滿意度

警察教育的目的是訓練出優質警察，整個工程的導向就是完成任務，西元 2001 年，Dr. David Nunan 在香港大學線上課程中，提出關於設計任務導向教學法的三項因素，他也提出幾個問題，提醒想將任務導向教學法納入課程設計的老師，要注意的問題：什麼是任務？在學習的任務裡，哪一項能力是主要專注的焦點？這些任務從何而來？真實生活情境下的任務學習跟課堂裡的教學任務學習有什麼樣的關聯性？課堂上，學生任務的完成和老師所給的練習，是否有關聯性？基於任務導向的課程模式，力求打破學科體系的構建傳統，建立以工作任務為核心輻射知識傳授與能力培養的課程內容體系改革原則。它包括：以完成任務為核心工作專案；以完成專案為目標工作職責；以勝任工作職責為目的重組理論與實踐教學內容。使用學做相間、教學互動的教學方法；採取考、評、鑒結合的測量手段，達到應用能力培養的目的。課程直接呼應於警察職務要求，在學課程服務於常年訓練課程，知識傳授在於能力培養，學術拓展在於就業需求。明顯的直接性。克服了過多的雜陳影響，直接指向職務需求服務的目標。在知識與能力傳授的同時，必須全方位兼顧職業道德、團隊精神、合作精神、健康心理和科學與文明舉止的養成。不僅要考慮知識體系的系統性和人的認知心理特點，而且要考慮生產流程的順序和職業能力指向；不僅要考慮教學目標標準，而且要考慮學生基準的多樣性；既要考慮課程的內容要求，也要考慮師資、實訓條件等支撐手段。全方位的開放性。在課程目標指定、內容選擇、課程教學實施、實驗實訓環節、考核(發證)等各個環節向社會、用人單位開放，吸收各方面人士全程參與和支援。

這樣課程設計的特色一是鮮明的專業導向性，二是應用主導性，即後續對前行的應用、能力對知識的應用、現場對課堂的應用。應用性特點在課程教學中的一個突出標誌是強調實務中學習 learning by doing)。三是學生的創造性。這種創造性是在專業職務上的創造，是對自身專業職務要求的延展。這樣的專業導向有下列特點

1.合乎未來任務需求：因為一切活動都圍繞著核心任務展開，而核心任務又是通過職業分析的方法得出的，所以各工作專案和工作職責都來源於真實的實際工作，學生的訓練切實滿足了實際工作崗位的需要。

2.培養出真實工作能力：因為整個活動屬於彼時發生的真實事件，所以一切教學都在真實的氛圍中進行，其能力的提高擺脫了純粹的課堂痕跡。

3.確實的與未來工作結合：依據職業教育的特點，基於任務導向的課程模式在充分滿足職業職責要求的前提下，改革理論教學和實踐教學的內容，使之吻合職務的要求，因此體現了理論知識實務運用的原則。

4.建立的考核方式貼近實際：課程的可不是只在傳統的單一閉卷筆試模式，建立確實考核更適用於能力測量的客觀評價。

5.培養未來合作、處世能力：在實際工作中不可能單槍匹馬地工作，必須具有團隊精神。但傳統教育中學生聽課、實驗、考試幾乎都是獨立完成，缺乏合作精神的培養。而基於任務導向的課程模式把學習的目標放在了共同完成任務上，因此可以達到培養學生合作精神的目的。

工程內容

整個課程改造的內容上，下面的兩類分析是無可避免

1.問題點分析，這包括下列重點：

- (1)國內外環境分析
- (2)組織任務存在理由(使命)
- (3)經營理念與願景
- (4)社會大眾期望(滿意度)
- (5)家庭與組織間衝突
- (6)生涯規劃

2.能力分析 包括

- (1)專業知識(各系所)-----認知
- (2)專業技能(技術及體技)-----技能
- (3)通識科目(做人道理,科際整合)---情意(博雅)

一年級--未來學(前瞻願景)

二年級--生死學(忠誠度)

三年級--教育學(說服術)

四年級—社會流行病學(問題分析與解決)

最後將這一切作一個簡單的應用結論就是：

- 一、提供應用的 Know How:適才適任適所(因地制宜)
- 二、因事設人或因人設事；找對的人，放對的位子，作對的事情

肆、建議

一、警校教育目標要明確(why)，教育需求要清楚(what)，課程規劃要合理(how)，課程設計要實用，師資結構要加強(who)，教育評鑑要落實。

二、警大警專不能合併，因為教育目標不一樣。將警專改成警察預備學校，仿效中正預校，直接培養科班教育人才，以報考方式招收國中畢業生，警專畢業生（如科班高中畢業）可以直接報考國立大學相關科系，或直升警察大學建立國立大學代訓制度，在學期間維持警察生，請領公費，但必須有相當課程要在警大修讀，寒暑假必須配合相關社區經營訓練與活動。

三、建立警察役，取消替代役，期限延長，施以相關訓練補足基層員警需求，警察役要繼續留任須經過考試再進入警察大學就讀，大學畢業者可以直接進入警大就讀(二至三年)，減少基層員警在任過久卻無法升遷，及避免現行制度的混亂。

四、數位學習平台架構：要對每一個學生建立一套終身學習的課程，透過資訊化管理，建立一個學生管理平台，可以管理學生修習過什麼課程，有什麼課程還沒有修習，可以資訊方式引導學生學習，並建立遠距教學的管道，可以在線上上課，落實終身學習的目標（圖2）。

五、寒暑假社區經營課程：建議以目前派出所配置建立新的社區，過去的結構因為警察教育系統的混亂，幾乎重心在分局上，可是以社區經營的理論和實務，未來絕對無法避免將重心放在社區派出所，以派出所的幅員建立起一個關懷體系，總共是 1609 新社區，配合社區組織與學生經營，讓寒暑假使學生落實學習社區經營，讓社區派出所不再只是等候報案，處理報案然後後送，而是深入民間的每一個角落，經營出社區治安。

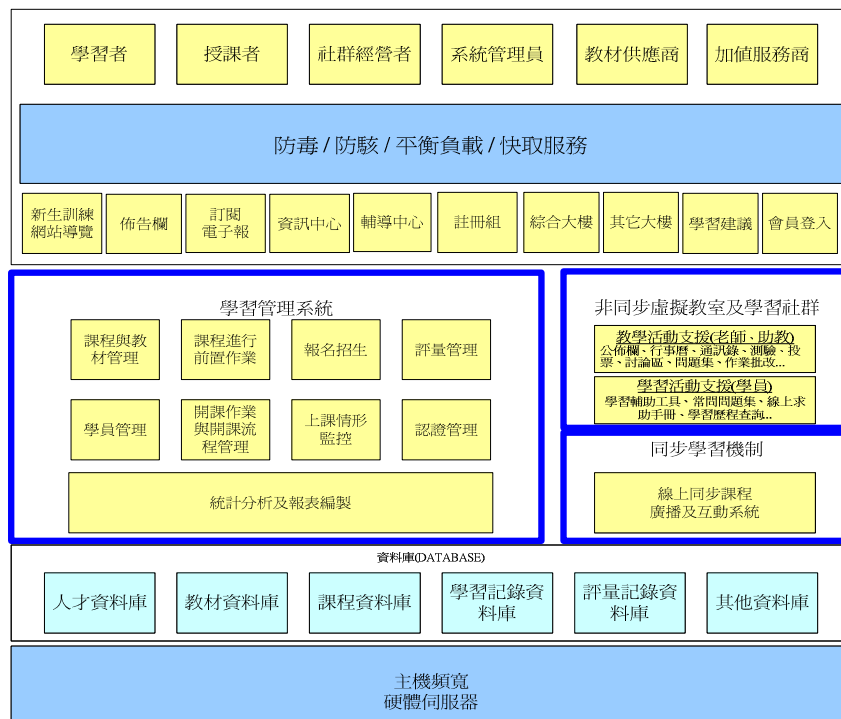


圖 2、數位學習平台架構

