

南 華 大 學  
國際事務與企業學系亞太研究碩士班  
碩士論文

教育服務役政策執行成效之回應性評估—

以臺中市二所國民小學為例

The Responsive Evaluation on the Effectiveness of  
Educational Alternative Enlistee Service : Case Studies on  
Two Elementary Schools in Taichung

研究生：林文瑛

指導教授：劉華宗博士

中華民國 105 年 09 月 26 日

南 華 大 學

國際事務與企業學系亞太研究碩士班

碩 士 學 位 論 文

教育服務役政策執行成效之回應性評估—

以臺中市二所國民小學為例

The Responsive Evaluation on the Effectiveness of  
Educational Alternative Enlistee Service : Case  
Studies on Two Elementary Schools in Taichung

研究生：林文瑛

經考試合格特此證明

口試委員：彭安麗

陳希宜

劉華宗

指導教授：劉華宗

系主任(所長)：張怡

口試日期：中華民國 105 年 09 月 26 日

## 謝誌

研究所的學業即將結束，論文也得以順利完成之際，心中充滿無限的喜悅與感恩，必須要感謝許多師長的關心與協助。首先，非常感謝我的指導教授劉華宗老師，在論文寫作過程中不斷的給予指導與鼓勵，讓我找到方法，受益良多；在論文寫作內容上不厭其煩，句句斟酌，給予我愷切的指導，讓我更有信心的面對考驗，才能順利完成論文，在此致上無限的謝意與感激。同時也感謝論文口試委員嘉義大學陳希宜教授及南華大學彭安麗教授，在口試時的諄諄教誨，給予我許多的啟發與鼓勵，因為有兩位教授巨細靡遺的分析與指導，並提供寶貴的建議，讓我的論文更加完整。

此外，感謝這兩所國小的校長、主任、教師，以及現役的教育服務役役男，因為有您們接受訪談，熱心分享自身的經驗，對教育服務役政策提出看法與建議，讓我有足夠的資源完成論文。還有要感謝南華大學國際事務與企業學系公共政策所及亞太所各位師長的引領與督促，可以感受到每位老師似乎都想把畢生所學傾囊相授給同學，因為您們知無不言、言無不盡的教導，使我開啟不同的視野與思路，在求學的階段獲益匪淺，一併致上最高的謝意。

最後，我以無比虔誠感恩的心，謝謝我的家人，由於你們對我的支持，讓我無後顧之憂的把學業完成，心中的感動與感激，非筆墨能書，今後將利用更多的時間來陪伴你們。再次獻上我最誠摯的敬意與謝意給我的家人及每一位曾經幫助我、鼓勵我或關心我的師長、學校同仁、同學及好朋友，謝謝您們。

林文瑛謹誌

南華大學國際事務與企業學系亞太研究碩士班

中華民國 105 年 9 月

## 摘要

教育服務役為替代役之一環，以擔任校園警衛、巡邏等安全維護及教育輔助工作為主要勤務，另結合其專長，協助教育行政、環境維護等工作，以協助解決基層學校缺乏人力之問題。教育服務役役男以分發至各公立國中、小學為主，並以離島、山地、偏遠地區為優先。

本研究旨在對臺中市國民小學教育服務役政策執行成效進行回應性評估，就「目標達成度」、「執行能力」、「回應性感受」等三個評估標準，以臺中市服勤處所（申請教育服務役的國民小學）之校長、行政人員、教師與現任教育服務役役男為主要訪談對象，藉由深度訪談，以瞭解利害關係人之內心感受。

根據訪談結果分析，本研究發現如下：

- 一、在目標達成度方面：教育服務役役男進入服勤處所舒緩了教育現場人力不足的壓力；教育替代役役男大部分是以支援行政，協助處理雜項為主；英語專長替代役的工作內容與英語教學相關，依據役男的英語專長來做運用。
- 二、在執行能力方面：役男與學生的互動佳，提供了協助學生學習的最佳人力資源；管理權責劃分不一，應統一由單一窗口負責；如果役男能得到服勤處所良善的照顧，能加快役男適應生活；下班後的備勤管理造成役男管理人很大的困擾；服勤處所的態度較消極，希望役男不要有個人的想法。
- 三、在回應性感受方面：服勤處所對役男進駐校園都是持高度的肯定；替代役分發是以役男受訓成績為分發依據，服勤處所無法做篩選；役男銜接出現斷層，再加上役期逐年縮短，對學校人力運用上產生困擾；役男服役期間都是有收穫的；不管是在教學或是行政層面，都會受到役期縮短的影響；服勤處所對於未來沒有役男進駐校園服務的情形，是持正向的態度。

根據以上研究發現，研究者分別對教育服務役主管機關、需用機關、服勤處所提出具體建議，以提供未來教育服務役政策執行之參考。

**關鍵字：**教育服務役、回應性評估、利害關係人、政策評估指標

## Abstract

Educational service is one of the alternative military services, and the main service scope covers campus guard, patrol and other security maintenance and education support work. Draftees can utilize their expertise to assist in educational administration, environmental protection and other work in order to help solve the problem of lack of human resources faced by elementary schools. Draftees of educational service are mainly dispatched to public junior high schools and elementary schools, with priority given to schools off the island and in mountainous and remote areas.

The purpose of this study is to make a response assessment, based on the three criteria of “degree of goal achievement”, “execution ability” and “perceptual response”, of the effectiveness of educational service as an alternative military service on elementary schools in Taichung. The interviewees are the headmasters, administrators, teachers and current male draftees of educational alternative service of the serviced institutions (elementary schools which applied for the educational alternative service) in Taichung, and the parties involved are interviewed in depth to understand their inner feelings.

From the analysis results of the interviews, this study found the following:

1. On the degree of goal achievement: The service provided by draftees of educational alternative service to serviced institutions has eased the pressure of lack of human resources. Draftees of educational alternative service mainly provide administration support and deal with miscellaneous issues. The alternative service of English majors is related to English teaching, and the dispatch is based on the draftee's English expertise.
2. On execution ability: The interaction between draftees and students is good, and draftees can provide students with the best human resources for learning. On management responsibilities there is not a uniform standard, and there should be a single window responsible for the delineation. If good care can be delivered from serviced institutions to draftees, it can speed up draftees' acclimation to the environment. The after-work service preparation management causes a great deal of

trouble to the draftee manager. Serviced institutions have a passive attitude, and do not wish draftees to have personal thoughts.

3. On perceptual response: Serviced institutions are highly affirmative of the arrangement of draftees servicing on campus. Draftee dispatch is based on the draftees's training performance, and serviced institutions are not able to do screening. There is a gap in the supply of draftees, and schools have a problem utilizing such human resources as the year of service is gradually shortened. Draftees benefit from the service in the service period. The shortened service period has an impact on both the teaching and administrative level. Serviced institutions holds a positive attitude toward no draftees servicing on campus in the future.

According to the findings above, the researcher puts forward specific suggestions to the competent authorities of educational alternative service, the institutions in need of the service and the serviced institutions, so as to serve as a reference for the implementation of the policy of educational service as an alternative military service in the future.

**Keywords: educational service as an alternative military service, response assessment, related parties, policy assessment indicators**

## 目錄

第一章 緒論 .....	1
第一節 研究動機與目的 .....	1
第二節 文獻回顧 .....	7
第三節 研究架構與章節安排 .....	21
第四節 研究方法與限制 .....	23
第二章 理論探討 .....	27
第一節 政策評估理論 .....	27
第二節 回應性評估理論 .....	35
第三章 教育服務役政策的實施現況 .....	45
第一節 我國替代役政策形成之背景 .....	45
第二節 教育服務役政策的實施緣起 .....	52
第三節 教育服務役政策的執行現況 .....	54
第四章 教育服務役政策之回應性評估 .....	65
第一節 受訪者資料與訪談題目設計 .....	65
第二節 目標達成度的評估結果分析 .....	70
第三節 執行能力的評估結果分析 .....	81
第四節 回應性感受的評估結果分析 .....	102
第五章 結論與建議 .....	113
第一節 研究結論 .....	113
第二節 研究建議 .....	124
第三節 研究展望 .....	127
參考文獻 .....	129
中文書目 .....	129
英文書目 .....	134
附錄-訪談記錄 .....	135

## 圖目錄

圖 1-1 研究架構 ----- 22



## 表目錄

表 1-1 國內以教育服務役或教育替代役相關研究博碩士論文摘要表 .....	7
表 1-2 國內以回應性評估相關研究博碩士論文摘要表 .....	14
表 2-1 政策評估研究演進表 .....	31
表 2-2 回顧學者建構政策評估指標 .....	43
表 3-1 替代役制度之決策過程 .....	47
表 3-2 教育部教育服務役役男各年度分發統計表 .....	55
表 4-1 受訪者基本資料與訪談時間 .....	66
表 4-2 訪談大綱 .....	66
表 5-1 本研究架構圖之回應性評估結果 .....	121



# 第一章 緒論

我國替代役自 2000 年實施到現在，投入相當多的教育服務役役男人力於各公立國中、小學，對於維護校園安全、實施補救教學、輔導中輟生復學、協助特殊職業教育以及支援教育行政業務上，教育服務役役男提供很大的協助。目前在各國中、小學裡，教育服務役役男已是相當普遍的人力安排，因此教育服務役政策實有研究之必要。故本研究旨在針對教育服務役政策進行回應性評估，以深入瞭解利害關係人的要求、關切與議題。本章將分別敘述本研究的研究動機與目的、文獻回顧、研究架構、章節安排與研究方法等，其中文獻回顧部份則是藉由檢閱教育服務役及回應性評估之相關論文研究，整理出本研究的研究方向，以建立本研究的基本架構。

## 第一節 研究動機與目的

兵役制度是徵集國民行服兵役義務之行政制度，兵役制度關係國防力量的狀態及國民服役盡義務的方式。我國於 1933 年公布兵役法，台灣省於 1946 年光復後，自 1950 年開始依據兵役法實施徵兵，建立現行兵役制度。於 1954 年修正兵役法、兵役法施行法後，並依需要訂頒各種子法，執行迄今，由於政策正確、法令完備，人民愛國、守法，以及役政人員辛勤耕耘，使兵役制度奠定厚實基礎；兵役制度為國家軍事動員之各種法規，世界各國依自己國情需要，而採取適當的兵役制度，

如義務役制、志願役制、募兵制等。<sup>1</sup>

在精密武器不斷推陳出新下，最新國防戰略與觀念已異於傳統，各國維護國防策略亦應隨著做大幅的改變。國軍為因應新時代的激烈挑戰，必須致力各項改革建設，以提升國軍的整體力量。國防部自 1997 年積極推動「精實案」，藉以調整國軍軍事組織及兵力結構，期能更加符合未來的需要。在「精實案」完成後，國軍能以現代化的管理精神，獲得更高的建軍效率；透過組織的精實、工作的簡化與人力資源的有效運用，全面提升國軍的戰力。國軍自「精實案」後，由於兵員供給超過軍隊的需求，導致役齡男子等待接受徵集入營的問題時有可聞，如何將國軍溢出兵員及不適服常備兵役而未達免役標準者有效的應用，政府需積極規劃替代方案。

在不影響國軍戰力的前提下，且我國邁入福利國家之際，政府機關與福利機構皆需要大量的人力資源以呼應新興的公共服務需求，我國長期以來實施的義務徵兵制，到了 2000 年全面修正兵役法，並於第二條當中規定：「本法所稱兵役，為軍官役、士官役、士兵役、替代役」。替代役自此成為兵役制度中的一環，役齡男子除了義務役之外，亦可改服替代役。將過剩役男投入社會服務，既不影響國軍戰力，又可符合公平原則，且可提供政府與福利機構人力資源，堪稱一舉三得，我國實施替代役當是最正確的選擇。<sup>2</sup>

教育替代役為政府橫跨二十一世紀役政新猷之一環，此一工作旨在強化校園安全，平衡城鄉教育差距，輔助特殊職能教育，協力中輟生復學輔導及增加基層教育行政單位人力資源。教育部替代役役男之類役別原為社會治安類之警察役（駐校警衛）與社會服務類之教育服務役。為使役男能善盡其才、發揮所長，不僅侷限於校園警衛安全工作，並增加服勤學校之用人彈性，自 2001 年起將駐校警衛及

---

<sup>1</sup>台灣省政府兵役處編，**台灣省兵役要誌**（南投：台灣省政府兵役處，1999 年）。

<sup>2</sup>陳新民，「我國兵役史上最大變革-替代役的前瞻與檢討」，財團法人國家政策研究基金會，2007 年 2 月 9 日，<http://www.npf.org.tw/2/944>。

教育服務役男併同甄選，並將役別合併為「教育服務役」。<sup>3</sup>

教育替代役役男以分發至各公立國中、小學為主，並以離島、山地、偏遠地區為優先。以擔任校園警衛、巡邏等安全維護及教育輔助工作為主要勤務，另結合其專長，協助教育行政、環境維護等工作，以協助解決基層學校缺乏人力之問題。<sup>4</sup>一位曾在苗栗縣南河國小服教育服務役的陳昭毅，在《替代役通訊》第 77 期第三版中就這樣寫著：

「……教育服務役是個在成功嶺分發單位時人人稱羨與兵家必爭之地，所謂『很涼』的單位，但在深入服勤單位南河國小之後卻極端的改變了我的想法，我必須強調，這看似無關痛癢的心態，對這些偏遠地區急需教育資源的小朋友們來說，真是僧多粥少。『這是一所沒有英語老師的學校』這句話對於都市富饒地區的孩子們來說幾乎不可能發生的事，但是在偏遠山區與教育資源匱乏的地區來說卻是司空見慣。教育部推動的英語教學是適用於三到六年級的小學生們，這些孩子也享有學習英語的權利，在這種狀況之下配套措施就是我這個身分的出現。

也許我的身分看似解救了這些孩子受教的危機，但畢竟我能做的也有限，因為非正式教師的身分我無法單獨授課，學校與其他鄰近小學共聘英語教師，但是一位老師畢竟分身乏術，因此在課後之餘，幫助孩子們預習與複習變的相當重要，由於是偏遠山區的關係，孩子們有很大的比例是需要被關懷的弱勢兒童，經由校長與主任老師們的指點，我在教學時需要更大的耐心與提升孩子學習動機的能力。……」<sup>5</sup>

近年來由於國內貧富差距有擴大趨勢，加上經濟不景氣影響，使得弱勢族群與城鄉教育差距相對增加。偏遠地區學校由於地理環境特殊、交通不便、文化刺

---

<sup>3</sup>教育部，**教育替代役執行概況與成果專輯**（臺北：教育部，2002 年）。

<sup>4</sup>「教育服務役簡介」，**教育部替代役小組**，<http://maseduc.moe.gov.tw/introduction.htm>。

<sup>5</sup>陳昭毅，「為孩子實現飛翔的夢想」，**替代役通訊**，第 77 期第 3 版（2014 年 6 月），<http://www.nca.gov.tw/uploads/Coun/77/index3.html>。

激較少、數位落差較大、教師流動率高等不利因素，成為「國民教育的暗角」。<sup>6</sup>對教育服務役役男人力投入偏遠地區學校，以彌補城鄉教育差距問題，不論對於整體教育服務領域，或教育工作推動而言，都是一種新資源結合與運用，具有其研究價值與重要性。在教育現場中，是否符合原先政策規劃的目標？真的能提供教育服務役役男發揮其個人專長嗎？是否對於學校有實質的助益？有無法令上的限制或與原有的校園生態環境扞格不入呢？此為研究動機之一。

胡齊望（2003）研究調查顯示，教育行政人員對教育替代役者工作表現中，在台北縣有 63% 表示滿意，台東縣有高達 98% 表示滿意。<sup>7</sup>教育服務役役男投入各服勤處所，最主要是提高各服勤處所的效能，進而提升服勤處所的行政運作，為達到此目標，必須有效的運用教育服務役役男人力資源，而教育替代役亦為役政一環，如何提升學校行政運用，讓教育服務役役男能全心全力投入工作，亦是值得深究。一位曾在臺北縣貢寮鄉福隆國小服教育服務役的古明龍，在《替代役通訊》第 21 期第三版中就這樣寫著：

「……能有機會到偏遠地區服務，也讓我這個從小生長在都市的人，深刻體認到所謂的『城鄉與貧富』差距，能盡綿薄之力，補足偏遠地區不足的行政人力、協助偏遠地區的教學，縮短城鄉的隔閡，在學校裡，我雖是個小角色，卻又佔有舉足輕重的位置，我從事著與我專長相符的教育行政工作並支援課程的教學，每天上學、放學時間，我化身成路隊小天使，在砂石車眾多的濱海公路旁維護學童的安全，辦公時間，我發揮長才，協助總務處處理相關公務作業報表的填報、工程招標或是教學設備與媒材的操作使用；為教導處的活動製作海報、攝影，以及營造校園書香環境，提升學童閱讀動機，有時也客串擔任小朋友的小老師，在課業上拉拔一些學習需要輔導的孩子；我是孩子們敬重的老師，卻也因為沒有老師的包袱而成為『做之師，做之親，做之友』的孩子王，……。」

<sup>6</sup>楊惠芳，「偏遠學校不利因素多教育暗角」，**國語日報**，2008 年 2 月 22 日，  
[http://www.mdnkids.com/news/?Serial\\_NO=54796](http://www.mdnkids.com/news/?Serial_NO=54796)。

<sup>7</sup>胡齊望，**教育替代役者的工作滿意度與工作表現之研究—以台北縣及台東縣為例**（臺東縣：國立台東師範學院教育研究所碩士論文，2003 年），頁 48。

服教育役的役男絕大多數的人在退役後，將不太容易再接觸到教育這個圈子，許多交辦的勤務想必也是過去沒學過未來可能也不會再接觸的，因此，服役的日子雖然辛苦，倘若什麼事都不要抱著排斥的心態做，多去嘗試，把服役的過程當成是一種學習和成長。此外及早做好未來生涯規劃，想一想退役以後要走哪一條路，是升學還是求職，利用服勤的閒暇或放假的時間，多讀書或是準備未來進入職場而準備，這樣才能有更充實的服役生活。……」<sup>8</sup>

現今，民眾對政府的公共服務需求量與日俱增，學校亦是如此。面對龐雜的行政業務量及教學品質的壓力，常使得行政人員分身乏術，對各項業務執行有所取捨，甚至力有未逮。基層學校人力不足與組織僵化的問題一直未有完善的政策方案出現，然而受到社會變遷及企業界組織變革的啟示，學校組織與人員均體認到，若沒有大力改造，運用彈性的行政措施及人力資源管理，將無法跟上時代的進步，因此，有鑑於在現有組織編制無法擴增下，應該妥善利用教育服務役役男進駐校園從事公共服務的契機，透過役男人力資源管理，提升學校行政運作效能。那基層學校如何安排教育服務役役男的工作，在其服役期間將人力運用發揮到最大？人力運用與管理上遭遇的困境與因應措施為何？教育服務役役男在服役心態上是否已對工作內容有所認知，以利其在輔助執勤期間能有所助益以有效達成其職務工作？此為研究動機之二。

以往政策評估多以專家、學者的角色介入對政策進行評估，被評估者僅能扮演被動的旁觀者角色。學者 Guba and Lincoln 提出回應性評估，亦即第四代評估，認為政策評估需重視利害關係人內心感受的回應，所謂內心感受，就是利害關係團體的要求（claims），關切（concerns）與議題（issues），強調建構論者的方法論。<sup>9</sup>回應性評估是一種從政策利害關係人的觀點，即政策制定者、政策執行者、

---

<sup>8</sup>古明龍，「做之師，做之親，做之友」，**替代役通訊**，第 21 期第 3 版（2005 年 8 月），<https://www.nca.gov.tw/uploads/Coun/page2/num-21.htm#31>。

<sup>9</sup>李允傑、丘昌泰，**政策執行與評估**（臺北：國立空中大學，1999 年），頁 214。

政策受益者的觀點，針對政策本身進行深入探討的質性研究。為了實踐社會工作之價值，關注教育服務役役男投入偏遠地區學校的運作情形與主觀感受是重要的。

因任何一項政策，都必然會產生利害關係，而與這些政策有關係的人，即為利害關係人。不同的利害關係人，對政策會有不同的看法，並希望政策能符合自身的利益。因此，本研究在探討教育服務役政策時，希望從利害關係人的觀點出發，進行回應性評估，以深入瞭解利害關係人的要求、關切與議題，而非僅從學者專家或政府官員的主體角度進行評估，也透過深入訪談與文獻分析的結果，從政策執行者與受益者的角度，瞭解各利害關係人對教育服務役政策執行不同的看法與意見，此可避免評估過程忽略真正的關係人利益，透過回應與需求的對話，可以有效地幫助政策的制定與執行，進而提出具體可行的建議，以期讓整個政策更為周延，此為研究動機之三。

研究者本身身為臺中市面對教育現場的第一線教師，又是靠海線偏鄉小校的教師，深刻感受到小校人力資源編制嚴重不足，極需教育服務役役男補充人力，深知教育服務役役男人力需求的迫切性與必要性，希望藉由文獻分析法及深度訪談法，探討「教育服務役」政策在臺中市國民小學實施之現況與成效，期能藉由回應與需求的對話，有效的幫助政策制定與執行，故本研究目的如下：

- 一、瞭解「教育服務役」政策目標達成度。
- 二、分析「教育服務役」政策執行能力。
- 三、探討「教育服務役」政策回應性感受。
- 四、根據研究結果，提出結論與具體建議，提供政府施政與臺中市國民小學作為未來推動「教育服務役」政策之參考。

## 第二節 文獻回顧

本節旨在探討本研究的相關文獻，分二部分進行探討：壹、以教育服務役之相關論文文獻研究；貳、以回應性評估之相關論文文獻研究。

### 壹、以教育服務役之相關論文文獻研究

我國實施教育服務役制度於西元 2001 年，至今已 14 年餘，經蒐集國內相關文獻，其中多以替代役為主，以教育服務役或教育替代役為主題的文獻至今計共 24 篇。現將相關文獻整理，如表 1-1：

表 1-1 國內以教育服務役或教育替代役相關研究博碩士論文摘要表

序號	研究者	出版年	研究主題	研究方法	研究發現
1	呂理銓	2004	桃竹苗地區國民小學教育服務役者工作壓力與因應策略之研究	問卷調查法、深度訪談法	「擔任警衛門禁管制」是國民小學教育服務役役男最感到工作壓力的工作項目；國民小學教育服務役役男整體所感受的工作壓力程度不高，介於輕等與普通程度之間；教育程度愈低，工作壓力愈大；服役年資較輕、沒有教師證、在大型學校規模及鄉鎮地區服務的國民小學教育服務役役男工作壓力感受程度較高；教育程度較高、服役年資較長、具有教師證資格、在小型學校規模或城市地區服務的教育服務役役男較常採用尋求問題解決或尋求情緒調適的策略。
2	林政昌	2004	國民中小學教育替代役人力資源管理策略與運作成效關係之研究—以	文獻分析法、問卷調查法	「組織管理」為國民中小學替代役人力資源管理表現最佳之策略；「組織氣氛」在國民中小學替代役運作中成效表現最佳；學校行政人員年齡愈高，對替代役人力資源管理策略知覺愈佳；學校行政人員服

			高屏二縣為例		務年資愈高，對替代役人力資源管理策略知覺度愈佳；「校長」對替代役人力資源管理策略知覺度較其他人員為佳。
3	吳天鵬	2004	教育替代役男組織承諾及組織公民行為之研究	問卷調查法	教育程度、學歷專業背景、參與服勤處所訓練的程度及役男本身對工作的期待顯著影響教育替代役男對組織的承諾。教育程度、學歷專業背景、服勤的工作項目及役男對工作的期待均顯著影響役男的公民行為表現。在組織環境因素中，各單位指揮督導的程度、服勤處所、提供訓練的情形及服勤處所對役男的期待均顯著影響役男對組織的承諾及其公民行為的表現。
4	王中叶	2005	工作特性、領導行為與役男服勤工作滿足關聯性之研究—以台南縣教育服務役為例	問卷調查法	對於教育服務役男挹注於教育單位的這群人力，如何在服勤管理工作上提高服役役男的工作滿足，使其發揮最大潛能於工作中，以協助服役單位來完成組織目標，即成為役男服勤管理工作成敗的關鍵。探討教育服務役男在個人屬性、工作特性、主管領導行為與服勤工作滿足之間的關聯性，希望呈現教育服務役男在服勤處所的工作滿足程度。
5	陳勇助	2005	教育服務役男工作投入、經驗學習與生涯自我效能關係之研究	文獻分析法、問卷調查法	教育服務役男的「工作投入」呈中等程度，其中以「工作成就」最高；教育服務役男的「經驗學習」呈中上程度，其中以「過去經驗學習」最高；教育服務役男的「生涯自我效能」呈中上程度，其中以「目標選擇」較高；「大學」、「研究所」等高學歷的教育服務役男表現較佳；具有「中、小學教師證書」教育專業背景的教育服務役男表現較佳；屆臨退役的教育服務役男對勤務工作的認同感較差；「鄉鎮地區」、「偏遠地區」教育服務役男的表現較「都市地區」佳。
6	彭金鑾	2006	教育服務役男協助學	問卷調查法	在人力資源與調配的運用上，普遍都認為獲配的員額仍然不足，並期

			校及地方政府處理學生中輟問題之探討—以苗栗縣為例	法、深度訪談法	望中輟輔導役男在經過專業訓練之後，能有多一點的員額，分派到需要的地方，作最大的服務以發揮效能；「中輟輔導役男」在中輟復學輔導的工作上，是界定為「協助者」的角色。
7	章逸創	2006	台東縣教育服務役人力運用與管理之研究	問卷調查法	教育服務役人力運用及管理實務有一體兩面的特質，原本希冀增加人手的期待，若未能有效掌握人力運用及管理的要素，隨即轉而變成管理上的負擔。
8	陳功德	2007	另類金馬獎：連江縣中小學教育服務役人力資源運用對學校效能之影響	文獻分析法、深度訪談法	外島服役役男生活與心理的適應，透過服勤處所的照顧與關懷可改善；學校行政主管的領導方式與役男服勤勤務的規劃影響役男的服勤績效。教育服務役人力運用對學校效能有正面的提升，並在行政領導效能、校園安全維護、教學效能、以及學校組織氣氛層面上有顯著的改善，但役男短期的非正式人力特性，以及受限於兵役制度變革因素，也衝擊未來學校役男運用與績效。
9	王樹德	2007	教育服務役役男服勤滿意度之調查研究—以新竹地區為例	問卷調查法	役男於不同的職務及環境中其服勤動機頗高，且高中（職）服務的役男其服勤動機最高；服勤訓練動機愈強烈，服勤管理滿意度愈有正向的態度；擔任管理幹部的役男在「服勤訓練動機」比一般役男為高；役男具有教師證，由於具有專業能力，其投入於服勤的意願與動機較為強烈。
10	謝正文	2007	台東縣山地原住民鄉國民中小學教育服務役人力的運用與管理	質性研究、半結構式	因政策及現行法令仍不夠周延，致海端鄉國民小學均未被核定為「焦點閱讀 300 學校」，造成未能申請教育專長役男；役男分發作業規定，係以役男受訓成績排序直接選填服勤學校，致役男專長未盡符合服勤學校實際需求，且造成偏遠山區服勤學校役男素質偏低與不穩定，以及人力分配計算基準比率，並未獨厚偏遠地區縣市學校，所獲配役男

					人力，未能滿足需求。
11	孫海珍	2007	人格特質及人力資源管理策略對工作滿意度之影響—以新竹市教育服務役為例	問卷調查法	人力資源管理策略之招募訓練與組織管理代理變數對於教育役男工作滿意度有顯著正向影響。實證研究發現，人格特質(親和性、勤勉審慎性與開放性學習)與人力資源管理策略(招募訓練與組織管理)有達到正向干擾水準。就整體而言，發現人格特質對人力資源管理策略與工作滿意度果具有部分影響，此一證據補充了過去關於工作滿意度的文獻。
12	林瑞斌	2008	彰化縣教育服務役人力資源管理與執行成效之研究	問卷調查法、深度訪談法	彰化縣各服勤處所管理人，對人力資源管理模式及整體役男行政效能之認知及執行，對役男管理兼顧各層面，反應良好；彰化縣教育服務役役男，對人力資源管理都有共同認知，在人力資源管理及執行成效上反應良好；管理人知覺人力資源管理與對執行成效認知，因年齡、婚姻狀況、擔任職務不同，而有顯著差異。役男知覺人力資源管理與執行成效認知，因專長、學歷、服役資格、服勤類別不同而達顯著差異；人力資源管理和執行成效各層面均達正相關。
13	賴信佑	2008	教育服務役役男人格特質與工作績效關係之研究	問卷調查法	1.人格特質對工作績效有顯著影響。 2.個人背景變項對人格特質有顯著影響。 3.個人背景變項對工作績效有顯著影響。
14	張松明	2008	教育服務役男對工作環境知覺與工作投入關係之研究	問卷調查法	教育服務役男在工作環境知覺及工作投入的感受程度屬於中下程度；教育服務役男在工作環境知覺程度有顯著差異的假設大部份獲得支持；教育服務役男在工作投入程度有顯著差異的假設僅部份獲得支持；教育服務役男在工作環境知覺與工作投入呈正向顯著相關。
15	張清星	2008	教育服務役	文獻	民富國小的教育服務役對校務運作

			與校務運作成效之關係—以新竹市民富國小為例	分析法、深度訪談法	的確有幫助，主要展現在校長對校務運作的定義，基本上明確，校長對替代役抱持著支持的態度，因此，在替代役之人力評估，倘若校務運作績效有向上提升，校長將會沿用替代役之替選方案，逐日增加役男的數量，代表申請替代役男將對校務運作績效有正面幫助。最後，以顧客滿意度為最後評估的標準，透過回應性評估，知道誰受替代役的服務影響，除了校長之外還有行政人員。
16	李榮泰	2008	教育替代役男組織認同與組織公民行為之研究—以桃竹苗地區為例	問卷調查法	教育替代役男在個人屬性中的「不同工作屬性」及「不同服務地區」在「組織認同」及「組織公民行為」的表現上均有顯著的差異。組織認同之各構面中的「牽連感」及「忠誠感」對組織公民行為之構面「敬業守法」存在影響關係。
17	陳姝娟	2009	我國替代役服勤單位對役男服務滿意度之研究—以教育服務役為例	問卷調查法	替代役服勤單位人員對役男服務滿意度在各構面和整體「期望」程度頗高，尤其在「保證性」與「信賴性」兩個構面；替代役服勤單位人員對役男服務滿意度「五個構面」有缺口存在，其中以「回應性」構面之落差最大。
18	劉政龍	2010	彰化縣教育服務役工作效能之研究	問卷調查法、深度訪談法	彰化縣各級學校及行政單位，對教育服務役役男工作成效以「公益服務活動」最佳，「校園安全維護工作」次之，「學生輔導工作」成效較為低落。整體而言，彰化縣教育服務役役男對各項工作執行成效尚佳，惟部分勤務未能與自身的專長及能力相符，以致所獲得之成就感普遍低落。
19	吳萬春	2010	教育替代役男政策評估之研究—以新竹縣為例	問卷調查法	本研究以「教育替代役役男政策評估滿意度」調查為方向，透過滿意度的問卷調查、統計分析、結論建議，找尋此政策之特點與需加強處，以提供各主管機關參考與運用。

20	劉申元	2010	教育服務役成效評估之研究—以彰化縣地區為例	問卷調查法、深度訪談法	替代役男服勤單位主管，對於實施教育服務役制度所獲得效益及替代役男服務品質、工作滿意度均表示認同，同時認為徵服替代役男有助於「解決」目前學校機關人力不足之現象，但是替代役男仍無法「取代」正式教職員工，而且替代役專業知識不足現象，無法有解決學生及家長問題的能力。
21	廖詠懿	2011	以雙邊觀點探究對教育服務役役男的領導與管理困境	深度訪談法	在研究過程中發現對於教育服務役役男，所有服勤單位及服勤學校均將其視為額外挹注的人力，主要是用以彌補原單位人力不足的問題，然而若是服勤處所管理人對役男的角色定位不夠明確，再加上與役男本身的認知上產生衝突，即易造成派遣勤務的困擾，甚而影響役男工作成效的產出，是以熟稔役男專長、服勤性質與勤務內容，以及採取妥適的管理方式與領導技巧，將可使得服勤處所管理績效與役男服役表現均呈現雙贏的效果。
22	郭岳麟	2013	教育服務役役男工作態度及服勤情況之研究—以嘉義市國中、小學教育服務役役男為例	文獻分析法、問卷調查法、深度訪談法	瞭解嘉義市地區國中、小學，教育服務役役男工作態度及服勤處所滿意度之實際情況。並據以建構出學校期望中的役男服勤態度的模式與期望提升的服勤態度模式、提升策略等。
23	林素品	2014	教育服務役役男對學校行政運作之效益評估—以南投縣鹿谷鄉國民中、小學為例	文獻分析法、深度訪談法	南投縣鹿谷鄉役男的加入減輕了教師工作的負擔，能專注於教學工作與行政工作推動計畫的規劃與執行。從役男退伍至下一個役男報到至少都有 2 至 6 個月的空窗期，會影響學校行政運作。學校無法掌握分發到學校的役男個人特質，增加管理人員的困難度，而下班後教育服務役役男依規定需留守住宿學校，管理人員無法掌控役男服勤狀況。
24	王書瑀	2015	教育服務役	文獻	英語替代役人力的規劃能紓緩中小

			英語專長替代役男對學校人力運用效益之評估—以台中市國民中、小學為例	分析法、深度訪談法	學英語師資的不足，對學生的學習有正向鼓勵，帶給學校助益甚大。但在協助英語教學相關活動與協助行政支援兩者界線不易劃分清楚；雖然學校的英語教師願意提供協助，惟入班協助課堂英語教學有困難；英語替代役男的人格特質與勤務規劃的內容影響輔助英語教學的效能；役期逐年縮短，對學校在役男人力運用上是一個衝擊。
--	--	--	-----------------------------------	-----------	--

資料來源：臺灣博碩士論文知識加值系統，研究者自行整理製表

上述對教育服務役論文的整理可發現到，2008 年以教育服務役為主題發表論文最多。2006 年以前教育服務役役男發表的論文大多以「教育服務役役男工作表現及個人議題」為主；2006 年以後，教育服務役役男的研究主題偏重人力資源運用與管理。2011 年以前，研究方法較常採取問卷調查法；2011 年以後，研究方法均採取深度訪談法。歸納現有文獻後，發現只有一篇 2010 年吳萬春提出「教育替代役男政策評估之研究—以新竹縣為例」的論文與教育服務役政策評估相關，採取的方式是問卷調查，較無法深入瞭解服勤處所與教育服務役役男心中的想法，因此本研究將採取深度訪談的研究方法，運用回應性評估觀點，瞭解教育服務役政策的執行成效。

## 貳、以回應性評估之相關論文文獻研究

本研究是以回應性評估理論為基礎，觀點取決於政策利害關係人和政策評估指標，但是研究者檢視 2002 年至目前的文獻，只有 2002 年林枝炳提出「我國替代役回應性政策評估之研究—以台中市為例」的論文與教育服務役相關，並沒有其他關於「教育服務役」政策回應性評估之相關文獻，因此只能參考其他領域個案所結合的政策評估，在「回應性政策評估」、「回應性政策評估指標」、「政策利害關係人」之相關回應性政策評估中，尋找本研究可供參考之處。國內博碩士論文有關回應性政策評估的理論有諸多研究，對於評估指標也有不同見解，經檢視相

關論述彙整如下：

表 1-2 國內以回應性評估相關研究博碩士論文摘要表

序號	研究者	出版年	研究主題	研究方法	利害關係人	評估指標	研究重點
1	林枝炳	2002	我國替代役回應性政策評估之研究—以台中市為例	問卷調查法、深度訪談法	替代役男、需用機關、役政人員	法令明確合宜、政策行銷能力、申請手續便捷性、申請條件公平合理、顧客滿意度、目標達成度、業務受重視程度	本研究主要是以實施「替代役政策」情形，是否滿足民意的需求為探討重點，在傳播媒體的運作協助影響下，希望這項措施執行在滿足民意的需求的情形加以檢討，提供政策執行的評估及改進政策參考。
2	周雅雯	2006	台灣客語政策評估之研究—以桃園縣客語生活學校為例	深度訪談法	行政人員、老師、家長、學者專家	目標計畫達成度、政策設計適當性、顧客滿意度、參與率、客觀公正性	本研究旨在瞭解行政院客家委員會推動的客語生活學校計畫在桃園縣的實施現況，據此再進行回應性評估並提出政策建議。
3	宋美瑤	2008	苗栗縣「攜手計畫課後扶助」政策執行成效評估之研究—以回應性評估觀點	文件分析法、深度訪談法	教育處科員、學校行政人員、教學人員、學生、家長	目標計畫達成度、政策設計的妥適性、執行者的態度與意向、回應性的感受	本研究旨在對苗栗縣「攜手計畫課後扶助」政策執行成效進行回應性評估，並依據研究結果，對教育行政機關、學校行政人員及教學人員提出執行與修正的具體建議。
4	劉春蓉	2010	身心障礙者定額進用	深度訪談法、	行政院勞工委員會職	目標達成度、政策適當性、執行者意	本研究針對臺北市公立國民小學實施身心障礙者「定額進

			政策之回應性—以臺北市公立國民小學為例	文獻分析法、焦點團體法	業訓練局、臺北市勞工局、臺北市公立國民小學、學校身心障礙職工、尚未僱用殘障團體	向、身障者滿意度	用」政策的個案進行探討，從相關利害關係人角度，對定額進用政策進行回應性評估，以瞭解主要利害關係人對身心障礙定額進用政策主張與關切的議題，建構具有共識之項目及歸納缺乏共識與猶待討論的題議。
5	陳漢峻	2011	國民小學教育實習與教師資格檢定制應性評估之研究	文獻分析法、深度訪談法	政策規劃者、政策執行者、政策輔導執行者、政策標的人口	目標達成度、政策內容適當性、執行能力	本研究旨在運用回應性評估觀點，利用文獻分析法分析出我國目前國民小學教育實習與教師資格檢定制度的運作現況以及所存在的各項問題，並匯集利害關係人意見，了解政策規劃者的回應程度，以及政策規劃者與利害關係人意見之間所產生的落差。
6	林明德	2012	台南市流浪犬政策之回應性評估	個案研究、深度訪談法	政府、代議士、動物保護團體、學者專家、獸醫師、寵物業者、民意	效率性、效能性、充分性、公平性、回應性、適當性	本文以台南市流浪犬政策為研究個案，目的在於從政策利害關係人的觀點瞭解政策的執行成效，以及探討各方利害關係人互動以及對政策執行成效的影響。
7	徐郁峰	2012	高雄市公共腳踏車租賃計畫	文獻分析法、深度	規劃單位、營運單位、社會團體、	政策設計適切性、政策行銷能力、計畫目標達成	本研究以回應性評估的理論觀點，採用文獻分析法及回應性評估訪談法，透過

			之回應性評估研究	訪談法	高雄市議員、學者、騎乘者	度、顧客滿意度	四個政策評估指標，分析出高雄市公共腳踏車租賃計畫的現況發展與問題。
8	劉玉鳳	2012	花蓮縣新移民生活適應輔導班執行成效之研究—回應性評估方法之應用	問卷調查法、訪談法	東南亞國家居住在花蓮縣的新移民婦女	目標達成度、政策公平性、政策設計妥適性、回應性	本研究以花蓮縣新移民生活適應輔導班執行成效為研究主軸，應用回應性評估的方式，來探討新移民內心的想法與意見，以瞭解中央政府制定的外籍配偶生活適應輔導政策對於她們在台生活適應的影響，以及其對此政策的滿意支持度如何。
9	周靜華	2012	子女姓氏權之研究—民法親屬編修正實施之回應性評估	文獻分析法、焦點團體法、深度訪談法	政策執行機關（戶政事務所、法院）、民眾（新生兒父母、成年改姓者）、婦權團體、學者專家	在「社會環境面」、「法制規範面」、「政策執行面」之訴求（claims）、關切（concerns）、議題（issues）	本研究以回應性評估為研究途徑，特舉辦一場焦點團體座談，並對利害關係人進行深度訪談，並分析國內之統計數據，評估「子女姓氏約定」及「成年後姓氏自主」政策之法制改革與執行情況。
10	莊文燭	2013	雲林縣「農業首都」之政策意涵與評估	深度訪談法	農業首都政策的策劃與執行單位、農民、地方農會人員、產銷班、合作農場	執行者態度與意向、目標達成度、顧客支持度	本論文重點在於雲林縣之農業首都政策如何從口號、政見轉化成政策。本文亦關懷農業首都政策的利害關係者對該政策的看法與認知，進一步探測相關利害團體對農業首都政策是否支持等問題。

11	洪誌吟	2013	臺北市生育獎勵金政策回應性評估之研究—以臺北市內湖區為例	文獻分析法、深度訪談法	主辦機關、執行機關及民眾	政策設計妥適性、政策行銷能力、目標達成性、顧客滿意度	本研究以臺北市內湖區為例，採回應性評估觀點探討臺北市生育獎勵金政策的利害關係人主張、關切( concerns )與議題，分析臺北市生育獎勵金政策的執行現況與問題。
12	莊琇雅	2013	高齡者數位學習實施現況之探討—以新竹樂齡學習中心為例	文獻分析法、深度訪談法	高齡學員、講師、中心人員或承辦員	效率、效能、充分性、公平性、回應性	本研究以新竹市樂齡學習中心為例，採回應性評估觀點探討新竹市樂齡學習中心高齡者數位學習政策利害關係人主張、關切與議題，分析新竹市樂齡學習中心高齡者數位學習執行現況與問題。
13	柯華辰	2014	新竹市城市行銷之研究	田野調查法、文獻分析法、深度訪談法	顧客、廠商、社區、市政府、非營利組織	效能、適切、回應、執行、目標達成、顧客支持度、系統持續性、外部性、策略、成本效益、成本效能	本研究探討城市行銷、政策論證和回應性評估等議題；接著比較 2002 年和 2013 年新竹市休憩資源演進，進行現場盤點，和檢視現行新竹市城市行銷的做法；最後利用回應性評估的方式，對世博台灣館的利害關係人進行深度訪談。
14	涂孟妤	2014	婦女議題溝通平台計畫之回應性評估	次級資料分析法、觀察法、問卷	基層女性、性平委員與地方婦權委員、政府官員	團體間的網絡連結、委員與團體的連結關係、政策連結機制、申請規定與經費核銷、城鄉	本研究強調利害關係人的參與以及他們對計畫成敗的意見與態度，透過建構主義的方法來評估各利害相關人的主張、關切與議題。

				調查 法		差距	
15	吳季娟	2014	公務員廉政倫理規範之回應性評估研究—以交通部公路總局為例	文獻分析法、深度訪談法、問卷調查法	交通部公路總局內之公務員(包含業務人員與政風人員)、承攬廠商	政策適當性、目標達成度、執行者意向、適用對象滿意度	為瞭解公務員廉政倫理規範適用對象、執行人員、承攬廠商等利害關係人，對規範之推動方式、法規內容瞭解程度、適用過程有無疑義、規範本身是否窒礙難行、法之位階是否恰當等意見之看法，進行資料蒐集，藉此對規範提出政策建議。
16	石文君	2015	2014年我國地方公職人員併選政策成效之研究—以南投縣為例	文獻分析法、參與觀察、深度訪談法	各級選舉委員會及投票所之選務工作人員、參與投票之公民	效能性、效率性、適切性及回應性	本研究目的的主要在於評估2014年地方公職人員選舉政策成效及缺失，並提出具體建議以提供未來政策執行改進參考。
17	鄭勝元	2015	政府推動電子公文線上簽核政策執行之評估：以嘉義縣政府為例	次級資料分析法、深度訪談法、內容分析法	嘉義縣政府綜合規劃處推動之承辦人員或其主管、系統廠商、公所簽約廠商、鄉鎮市公所負責人	效能性、效率性、充分性、公平性、回應性、適當性	本論文旨在探討嘉義縣政府推動電子公文線上簽核政策，評估此政策的執行成效來做全面性的瞭解，以提供研究建議，供政府賡續推動電子化政策之參考。藉由政策評估理論及回應性評估理論觀點，採用「次級資料」、「深度訪談」與「內容分析」之研究方法，分析該政策之利害關係人對於

					或其主管		此政策所造成的影響，並找出有待改善執行之因素。
18	吳俊瑩	2015	臺中市立福民國小客語教學實行成效之研究	深度訪談法	行政人員、教學人員、家長、學生、訪視委員	效能性、效率性、充分性、公正性、回應性、適當性	本研究旨在了解臺中市新社區福民國小推行的客語教學實行現況，進行回應性評估並提出政策建議。
19	彭佳穎	2015	我國合宜住宅政策回應性評估之研究	文獻分析法、深度訪談法	學者專家、承購者、第三部門	政策目標達成度、政策設計適切性、利害關係人回應性	本研究以政策利害關係人為核心面向，瞭解目前我國合宜住宅政策執行的成果與共識，得到改善政策執行的依據。
20	邱情余	2015	我國公職人員財產申報制度之回應性評估	文獻分析法、深度訪談法	適用對象、受理機關人員、受處分人	法規妥適性、目標達成度、執行者意向、政策配合度	本研究主要探討我國公職人員財產申報實施迄今，利害關係人之認知與看法，推論各項執行要素與政策缺失的聯結關係。

資料來源：臺灣博碩士論文知識加值系統，研究者自行整理製表

上述對回應性評估論文的整理可發現到，目前國內利用回應性評估之角度進行研究為數不少，所研究之主題個案大多是某項公共政策或計畫方案，但近幾年來研究則將範圍擴大到合宜住宅、婦女議題溝通平台、城市行銷、高齡者數位學習、身心障礙者定額進用、新移民照顧政策、客語政策、公共服務、文化創意產業、動植物防疫檢疫、警察績效評估及節慶活動政策等等，研究主題漸趨豐富，而在教育政策議題上運用回應性評估角度進行研究仍在少數，對教育服務役的全貌尚無法有完整的瞭解，因此，研究者希望能夠藉由研究蒐集更多元的資料，對於教育服務役這個議題上有所貢獻。

由上述文獻的回顧可發現研究者最常採用的評估構面主要為目標達成度：包

含政策的效能以及政策施政項目；政策內容的適當性：包含施政品質、法規合宜性以及目標的妥當性。本研究是以回應性評估理論為基礎，觀點取決於政策利害關係人，但是研究者檢視 2002 年至目前的文獻，並沒有關於「教育服務役」政策回應性評估之相關文獻，因此只能參考其他領域個案所結合的政策評估，在「回應性政策評估」、「回應性政策評估指標」、「政策利害關係人」之相關回應性政策評估中，尋找本研究可供參考之處，而利害關係人利益的關切、對話與協調，是回應性評估最重要的價值所在。因此從上述對回應性評估指標的整理中，擬採用目標達成度、執行能力、回應性感受等三個構面，做為評估指標。這些指標和本文的研究旨意相符，故研究者將運用回應性評估觀點，以目標達成度、執行能力、回應性感受為本研究的政策評估指標，予以研究分析政策利害關係人內心感受的回應，檢視「教育服務役」政策執行之成效，以及探討各方利害關係人互動以及對政策執行成效的影響。

回應性評估指標的說明如下：

- 一、目標達成度：泛指有效的績效，其得以滿足人類需要、價值和機會的程度。換言之，政策目標成就後，其所能消除政策問題的程度。「教育服務役」政策的重要目標為解決基層學校缺乏人力之問題，另結合役男之專長，協助教育行政、環境維護等工作，故本研究以「人力需求」、「專長專用」來評估目標達成度。
- 二、執行能力：一項政策要確實達成目標，收到良好的成效，不僅規劃必須完善，執行能力更是不可或缺，但是一項政策執行影響因素眾多，有各種不同的變數會直接或間接影響政策的執行能力。本研究綜合利害關係人之要求（claims）、關切（concerns）與議題（issues），設定出執行能力分項評估指標分別為「組織氣氛」、「人力運用與管理」以及「執行者的態度」。
- 三、回應性感受：指政策結果是否滿足標的團體的需求、偏好和價值，因此，以「滿意度」、「內心真正的需求」來評估回應性感受。

### 第三節 研究架構與章節安排

#### 壹、研究架構

本研究主要探討「教育服務役」政策在台中市國民小學實施的成效，採取質化方法，以建構主義的方法論為基礎，讓利害關係人參與評估的過程，找到真正的問題癥結或成因，以供政府施政與臺中市國民小學作為未來推動「教育服務役」政策之參考。

本研究根據研究動機與目的、文獻回顧，加以分析整理，進而透過回應性評估理論與評估指標之發展，建構出研究架構，並據以編製訪談問卷，做為研究工具，以求資料之周延完備。因本研究的目的在瞭解基層國民小學執行教育服務役政策的成效，加上研究能力所限，因此本研究對象將割捨役政人員與服勤單位（教育局）之相關利害關係人的觀點，僅以台中市教育服務役役男服勤之國小學校校長、行政人員、教師與教育服務役役男為研究對象，然後擬定目標達成度、執行能力、回應性感受等三個構面，做為評估指標，採用文獻分析、深度訪談等研究方法進行分析，經由不斷辯證循環的程序，建構出核心的問題所在，以評估政策的執行成效，最後針對研究之結果給予結論與建議。研究架構如圖 1-1：

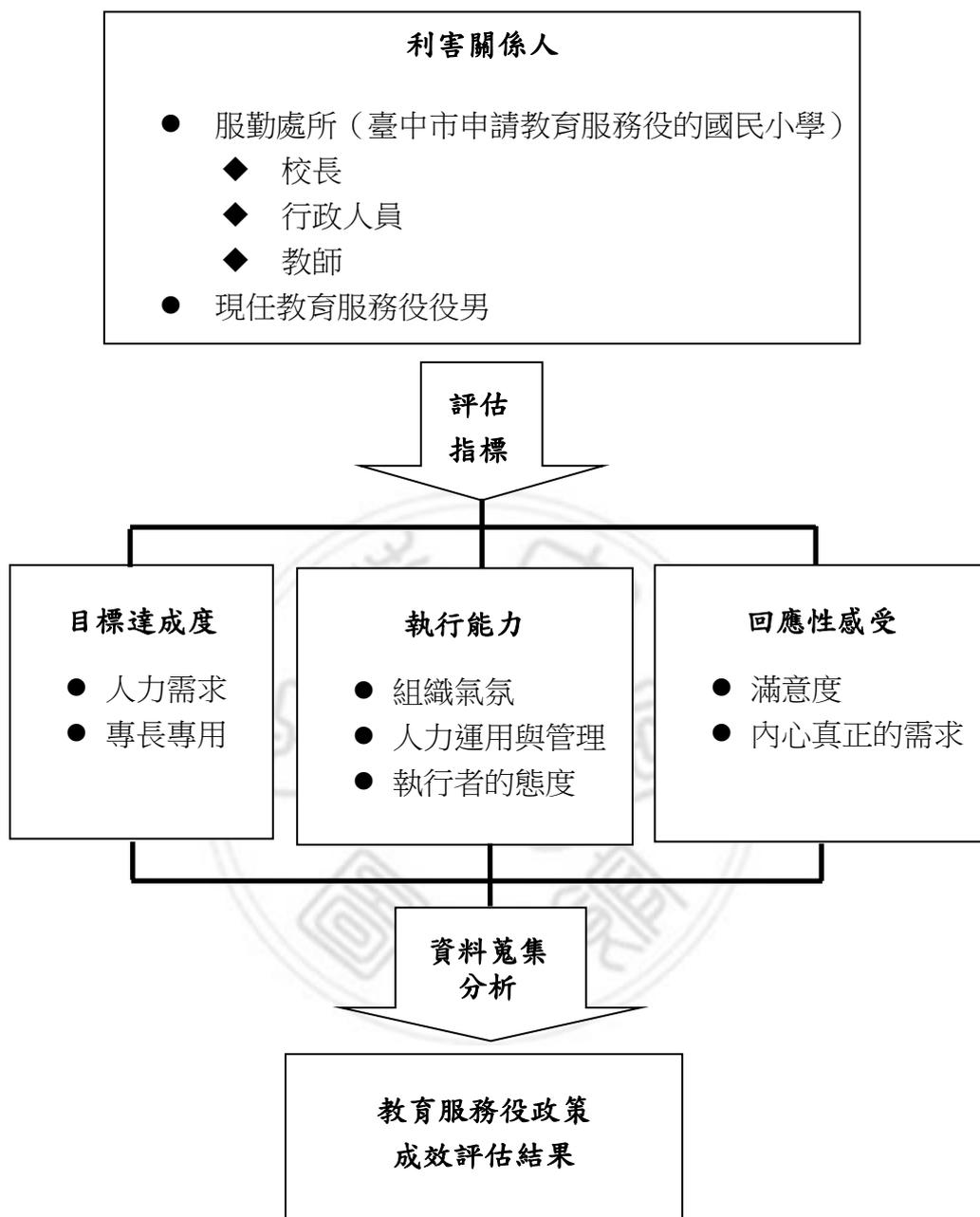


圖 1-1 研究架構

資料來源：研究者自行繪製

## 貳、章節安排

本研究以依據研究動機以及所要進行的研究目的，擬定五個章節，分別說明如下：

第一章為緒論，包括研究動機與目的、文獻回顧、研究架構、章節安排與研究方法，其中文獻回顧部份則是藉由檢閱教育服務役及回應性評估之相關論文研究，整理出本研究的研究方向，以建立本研究的基本架構。

第二章為理論探討，首先瞭解政策評估的理論，再探究回應性評估理論，以作為本研究的理論及分析基礎。

第三章為教育服務役的實施現況，首先介紹我國替代役的發展脈絡，再瞭解教育服務役政策起源，進而說明教育服務役政策現況執行情形。

第四章為「教育服務役」政策之回應性評估，主要針對服勤處所（臺中市申請教育服務役的國民小學）之校長、行政人員、教師與現任教育服務役役男進行訪談，以政策評估指標—目標達成度、執行能力、回應性感受做討論與分析，檢視「教育服務役」政策執行之成效。

第五章為結論與建議，彙整所分析之資料提出研究發現，並且對此政策提出政策建議及研究建議，提供政府施政與臺中市國民小學作為未來推動「教育服務役」政策之參考。

## 第四節 研究方法與限制

本研究的目的是在於評估臺中市國民小學教育服務役政策執行成效，並提出具體建議以提供未來政策執行參考。為達成本研究之目的，本研究在研究方法的應用上除了一般文獻分析法外，並採用深度訪談方法對相關之利害關係人進行訪談

工作，以了解利害關係人之內心感受，並從國民小學教育服務役政策執行之現況，進行相關研究資料的蒐集、綜合、分析後，再依據研究所得結果，對未來推動教育服務役之成效參考做建議，茲將研究方法說明如下：

## 壹、文獻分析法

蒐集「教育服務役」政策之相關資料，包括國內相關學術論文、期刊、政府出版品、學者專書、報章雜誌、相關網站等。其蒐集的來源主要利用臺灣博碩士論文知識加值系統、國家圖書館臺灣期刊論文索引系統以及教育部網站等等。透過文獻資料蒐集，針對教育服務役與回應性評估之相關資料加以整理、歸納和分析，期能對「教育服務役」政策的執行有更真實、完整的了解，並進而對政策執行、規劃和未來走向提出發現與建言。

## 貳、深度訪談

訪談是一種研究性交談，是研究者通過口頭交談的方式從被研究者那裏蒐集第一手資料的一種研究方法，是一種特定目的和一定規則的研究性交談。<sup>10</sup>深度訪談是社會科學研究中常使用的一種方法，更是質化研究中發現被研究者心中想法的重要途徑。深入訪談不是要把受訪者拉出來，是研究者要進去，深入訪談是去找問題，是要看受訪的人到底有些什麼問題意識，關心什麼。<sup>11</sup>

就研究者對訪談結構的控制程度而言，訪談可以分成，封閉式、半開放式和開放式三種。本研究所使用的是半開放式，在半開放型訪談中，研究者對訪談的結構具有一定的控制作用，但同時允許受訪者積極參與。通常，研究者準備一個粗線條的訪問題綱，根據自己的研究設計對受訪者提出問題。但是，訪談提綱主要作為一種提示，訪問者在提問的同時也鼓勵受訪者提出自己的問題，並且根據訪談的具體情況對訪談程序和內容進行靈活的調整。<sup>12</sup>

---

<sup>10</sup>陳向明，*社會科學質的研究*（臺北：五南，2010年），頁221。

<sup>11</sup>石之瑜，*社會科學方法新論*（臺北：五南，2015年），頁71。

<sup>12</sup>陳向明，*社會科學質的研究*（臺北：五南，2010年），頁229-230。

除了按照結構分類之外，訪談還可以依照正式程度、接觸方式、受訪者的人數以及訪談的次數進行分類。首先按照正式程度，訪談可以分成正規型和非正規型。本研究屬於前者，指的是研究者和被研究者雙方事先約定好時間和地點，正式就一定的問題範圍進行交談。其次，根據研究者和受訪者雙方接觸的方式，正規型訪談還可以進一步分成直接訪談和間接訪談兩種類型，本研究主要以前者為主，指的是研究者和受訪者一起坐下來，進行面對面的交談。

本研究以立意抽樣的方式，規劃將訪問 2 所有教育服務役役男的國小，每所學校訪問校長、行政人員、教師與教育服務役役男，透過訪談以獲取質性資料。唯有透過深入訪談，才能釐清相關事實狀況與獲悉在不同背景下利害關係人的需求、關切和議題等回應性觀點，進一步瞭解該政策對不同利害關係人是否有回應其需求。

### **參、研究限制**

本研究雖然在研究架構上力求周延嚴謹，但基於主客觀因素影響，仍存有若干限制，茲分別描述如下：

#### **一、就研究對象的限制而言**

因本研究的旨趣在瞭解基層國民小學執行教育服務役政策的成效，再加上人力、時間、經費及地區等客觀因素之限制，因此本研究對象將割捨役政人員與服勤單位（教育局）之相關利害關係人的觀點，僅能選擇研究者任職之台中市地區為主體，以教育服務役役男服勤之國小學校校長、行政人員、教師與教育服務役役男為研究對象，難以含括全國各地有申請教育服務役役男之學校，此為本研究對象限制之一。

教育服務役役男為學校輔助的人力，扣除其軍事訓練，在國小服役的時間約只有 10 個月，役男服勤時間掌握不易，此為本研究對象限制之二。

#### **二、就研究者的限制而言**

在文獻探討上最主要採用有關於研究教育服務役及回應性評估的相關理論，

分析其利害關係人的要求、關切與議題。然而在理論的立意抽樣上以及深度訪談的過程中，或多或少可能會受到人力與時間的限制與研究者個人主觀判斷及背景經驗影響，難免有失客觀而有所偏頗。

### 三、就研究方法的限制而言

本研究屬於質性研究，研究方法以深度訪談法為主，文獻分析法為輔，主要利用立意抽樣之方法來選取訪談樣本，依據行政院主計處出版之「中華民國政府統計名詞定義」對於立意抽樣的解釋，立意選樣的結果只能用以表示某特定部分全體的性狀，而不能用以推論其母全體。欲了解某特定部分全體的性狀，須應用此法進行選樣。<sup>13</sup>本研究所選取之樣本，受限於人力、時間與區域性之限制，所選取之樣本人數上的代表性仍有不足，本研究所訪談之利害關係人所歸納之結果，並無法類推至其他未受訪之利害關係人，對於要反映全面性之問題所在有其限制。缺乏量化資料，亦為本研究之限制。

---

<sup>13</sup>行政院主計處，**中華民國政府統計名詞定義**（臺北：行政院，1996年）。

## 第二章 理論探討

首先瞭解政策評估的理論，再探究回應性評估理論，以作為本研究的理論及分析基礎。

### 第一節 政策評估理論

#### 壹、政策評估理論的演進

以評估方法進行之研究可溯達至1930年代的一些社會和管理學的研究。然而至1935年，社會學者史蒂芬（A.S.Stephan）用實驗設計方法對美國羅斯福總統的「新政社會計畫」（New Deal Social Program）進行評估，評估研究開始步入較大規模的有系統科學，就評估研究的發展歷史來看，二次世界大戰是一重要分水嶺。二次大戰前的評估研究重點是政府社會計畫對社會的衝擊，例如教育政策問題，至於其研究方法則以實驗室設計為主，重視測度的問題，因此也可將此階段的評估稱為測量評估（measurement evaluation）。<sup>14</sup>

學者Guba 和 Lincoln 將第二次戰前的評估研究稱之為第一代評估；二次戰後至1960 年代則稱之為第二代評估，1963 年至1974 年為第三代評估，1974 年之後則為第四代評估。<sup>15</sup>第四代評估的代表性學派是Guba 和 Lincoln（1989）所指出的回應性評估（responsive evaluation）。回應性評估究竟是如何發展出來的？Guba 和 Lincoln 二氏從「四代」的角度加以觀察，茲分述如下：

一、第一代－測量評估（1910 至第一次世界大戰）：

---

<sup>14</sup>李允傑、丘昌泰，**政策執行與評估**（臺北：國立空中大學，1999年），頁217。

<sup>15</sup> Guba, E. and Y. S. Lincoln. *Fourth Generation Evaluation*. (Newbury Park : Sage,1989)

測量評估時期的發展動力在於科學管理學派的衝擊，當時由於受到泰勒主義的影響，強調科學管理原則，「效率衡量」為主要的考慮基準，因而此時的政策評估活動非常重視採用實驗室實驗的方法，運用科學化的測量工具，以評估某項政策對於實驗對象之影響，故可稱之為「測量評估」(measurement evaluation)，政策評估者可視為「技術型評估家」。此時期的重要政策如國民教育政策中對於學童拼音測驗與智力測驗之間關係的測量，就相當強調以科學化的心理工具測量學生的學習態度。在以測量為主的評估中，評估者的角色是技術性的，也就是他必須熟知各種測量方法，以利操作這些工具，如果某些測量的方式是不存在或是無法取得，評估者就必須「創造」出一個能符合這樣要求的測量方法。

## 二、第二代－敘述評估（第一次世界大戰至1963）：

測量評估的優點在於其科學化的要求標準，實驗室實驗對於評估變項控制相當嚴謹，故其內在效度甚高；但其缺點在於過度的人為化情境，頗不符合自然情境的要求，故其外在效度甚低。若干政策評估學者乃建議將政策評估的地點從「實驗室」移轉至對象活動頻繁的「實驗場地」，實驗方法方面自然必須採取更符合自然環境的、多元化的方式，故政策評估者不僅運用測量工具而已，特別是著重於對象活動的客觀描述與現場狀況的分析，政策評估乃進入「敘述評估」(descriptive evaluation) 時代，政策評估者則成為「敘述型評估家」。此時期的評估重點則從教室或工廠內部移轉至校園、工廠、戰場或工作場所，心理態度的測量、現場狀況的描述等都是重點。

## 三、第三代－判斷評估（1964 至1974）：

第二代敘述評估的優點在於其強調實驗場地的自然性，符合實際狀況，故外在效度較高；但其缺點在於過分主張忠實記錄實驗現場的狀況，扮演一個客觀的旁觀者，這種價值中立的態度後來受到各方的質疑。當1957年蘇聯發射第一顆人造衛星，造成美國教育學界的震撼，咸認為過去的教育方式是錯誤的，並不能為美國培養優秀的科學人才；根據教育政策學者的分析，美國教育政策失敗的原因

在於太過強調政策目標的中立性，並未考慮政策目標本身的價值問題，換言之，美國教育學界似乎不太願意探討什麼樣的教育價值目標是值得追求的。作為一位政策評估者，他必須有能力判斷那一種目標是值得追求的？應採取何種方法加以追求？在此狀況下，政策評估者開始進入「判斷評估」(judgement evaluation)時代，政策評估者則成為「判斷型評估家」。因此，政策評估者不僅要有客觀精神分析實驗對象與場地狀況，而且對於政策目標本身的價值結構亦應有所判斷與評論。此一時期的評估者從事評估時，除了過去重視的測量、敘述等方法外，要適時加入個人的判斷。

#### 四、第四代—回應性評估 (1975 至1989)：

1989 年，美國政策學者Guba 和 Lincoln 提出以利害關係人取向的政策評估主張，立即受到各界的重視。兩位學者認為過去三代政策評估可以稱之為「實驗政策評估」(experimental policy evaluation)，因為當時的政策評估者都喜歡採取實驗設計(experimental designs)方法作為評估公共政策的工具，而實驗設計又是高等統計學中的核心技術，故又稱為「量化政策評估」(quantitative policy evaluation)。

Guba 和 Lincoln 則提出以質化方法為導向的「質化政策評估」，無論在方法論與研究過程都與過去的實驗典範有所不同：(一) 實驗評估強調「政策評估者」的優勢地位，質化評估則主張「被評估者」的功能地位：過去的實驗評估幾乎是以「政策評估者」為主體，所發展出來的實驗方法是以他們為主體，被評估者則被視為知識低落、欠缺自主能力的弱勢族群。質化評估者認為實驗評估不過顯露出知識份子的「驕傲」而已，並沒有透過評估活動真正照顧到被評估者的利益，事實上被評估者常常是必須承受風險、必須承受權力宰制的弱勢族群，評估結果不能為這些弱勢族群所接納，則所有的評估活動將失去意義，因此，必須尊重被評估者的地位，才能透視政策評估的真正目的。(二) 實驗評估強調運用邏輯實證論的科學調查方法，質化評估則強調建構論的自然觀察方法：實驗評估者信奉邏輯實證論的主張，強調科學調查方法，運用高深的統計技術，使政策評估走向「科

學化」與「標準化」的境地；但質化評估者則主張採行建構論的主張，強調運用自然調查方法，以將心比心，深入情境的方式，評估公共政策的效果，使政策評估走向「人性化」與「特性化」的境地。(三) 實驗評估強調明確的多元變異量關係，質化評估則主張建構利害關係人的要求 (claims)、關切 (concerns) 與議題 (issues)：實驗評估者主張以多元變異量分析確定自變相、中介變項與因變項之間的統計關係，使因果關係能夠明確化與科學化；但質化評估者則主張應該以建構方法將利害關係人內心所擁有的要求、關切、議題加以建構出來，然後再制訂政策，如此才能得到理想的政策結果。<sup>16</sup>

Guba 與Lincoln 針對傳統的實驗評估提出三點批評，並且提出三點他們自己的主張：

- (一) 實驗評估認為存在著客觀具體的社會現象，但兩氏認為社會現象是因為社會建構而存在的，並非是客觀的產物。
- (二) 實驗評估主張研究者與被研究者之間的分立關係，兩者保持適當距離，以維持其客觀性；但兩氏認為研究者與被研究者應該融合一體，研究者必須投入被研究者的心境與情境，才能真正掌握被評估者的心態與想法。
- (三) 實驗評估主張透過無數次的實驗結果，以建立「放諸四海而皆準」的科學定律與通則；但兩氏認為這是不可能的，所有的真理都是相對的，因時因地而有不同的意義。

鑒於前三代評估的不足，Guba 與Lincoln (1989) 提出了以相對主義與建構主義為基礎的第四代評估，即所謂的回應性評估 (responsive evaluation)。

茲將以上四代評估途徑的演進與差異，以下表2-1整理說明：

---

<sup>16</sup>李允傑、丘昌泰，**政策執行與評估**（臺北：國立空中大學，1999年），頁331-332。

表 2-1 政策評估研究演進表

	第一代	第二代	第三代	第四代
主要活動	測量	描述	判斷	協商
時間	1910~第一次世界大戰期間	第一次世界大戰期間~1963年	1963年~1975年	1975年迄今
理論基礎	實證論典範 (positivism paradigm)	實證論典範 (positivism paradigm)	實證論典範 (positivism paradigm)	自然論典範 (naturalism paradigm)
活動實施內涵	工具導向 (instrument-oriented)：運用適當工具有系統地蒐集個別資料，如：學校對學生所作的考試、智力測驗。	目的導向 (objectives-oriented)：對已執行之政策方案依預期的特定目的描述其結果的優劣。	暫時性的決策導向 (tentativeness of decisionoriented)：依被評估者之內在本質、外在前因後果二價值來判斷被評估者之優劣。強調判斷乃評估不可或缺的一部分。	整合性的決策導向：考慮到人類全體，並綜合考量政治的、社會的、文化的和前因後果相關之所有因素。強調結合評估者和利害關係人，並在彼此互動、協商中進行評估。重視評估公平性與公正性。
評估角色	技術人員	描述者	判斷者	技術人員、描述者、調停者、協力者、變革推動者

資料來源：Guba & Lincoln, 1989；張世賢，2005：408。<sup>17</sup>

基於上述之理論，本研究所採行的評估方式為第四代的回應性評估，試圖從利害關係人的角度進行「教育服務役政策」之現況評估。換言之，是讓利害關係人得以透過參與的方式，表達個人的看法，並據此呈現執行的現況與問題，再進而探求可以解決問題的方式與共識。

<sup>17</sup>張世賢，*公共政策分析*（臺北：五南圖書出版股份有限公司，2005年），頁408。

## 貳、政策評估的意涵

Hanekom 界定政策評估為：「政策內容、執行與衝擊的評審或評鑑，以決定特定政策目標完成的程度。」<sup>18</sup>這個定義說明政策評估的對象為政策內容、政策執行與政策衝擊（policy impact），至於衡量的方式同樣是強調「目標實現」的程度。

### 一、政策評估的意義

回應性評估是政策評估的一種方式。政策評估是指「客觀、系統與經驗地檢視現行政策，並以目標成就檢視公共計畫的標的。」由此可知，政策評估的方法必須是客觀、系統與經驗的；評估的對象則是現行的公共計畫；而衡量的方式是以目標實現（goal achievement）的程度加以衡量。評估方法，除了實驗設計以量化模型進行外，則以專家評斷、主觀評鑑、田野調查等自然調查的質化方式為之。<sup>19</sup>

### 二、政策評估的內涵

根據Rossi 和Freeman的看法，政策評估是指「系統運用社會研究程序，以評估社會干預計劃的概念化、設計、執行與效用」。<sup>20</sup>由此可知，政策評估的方法上必須運用社會科學的研究程序，評估的對象為足以干預社會發展的公共計劃，評估的程序則包括社會計劃概念的 formation、設計、執行與效用。基於以上的定義，政策評估包括下列內涵：

- （一）政策評估的對象為足以影響社會發展的公共政策與計劃，通常包括兩類評估對象：一類是目標實現程度的評估；另一類是政策衝擊（policy impact）或影響程度的評估。
- （二）政策評估的方法必須採用多元的社會科學研究方法，一類為以實驗設計（experimental design）為主軸的量化方法，另一類為以自然調查（naturalistic inquiry）為主軸的質化方法。

---

<sup>18</sup>Hanekom, S. X. *Public Policy*. (Johannesburg, South Africa: Macmillan South Africa, 1987), pp.89

<sup>19</sup>丘昌泰，*公共政策-基礎篇*（臺北：巨流圖書有限公司，2013年），頁441。

<sup>20</sup>Rossi, Peter H. And Howard E. Freeman. *Evaluation: a system approach*. (Beverly Hills, CA:Sage,1982),pp.20-21

- (三) 政策評估者包括內部與外部者，前者是指政府部門所從事的官方評估，如美國會計總署（GAO）、國會預算處（Congressional Budget Office）等，此類內在評估者之優點在於組織建制較健全，但缺點在於未必保持完全的獨立性，且易受官僚與政治過程的干預。後者是指民間智庫、非營利組織、壓力團體、傳播媒體以及各大學校園的評估研究機構等非官方的評估者，優點非常之多，不僅保持獨立客觀性、評估方法論的嚴謹，而且可以擺脫政治因素的干擾，從事客觀的政策評鑑；惟其缺點在於易受財物支助者個人意識型態的影響，以致於左右政策評估的方向。
- (四) 政策評估的內容包括政策產出與結果（policy output and outcome），前者係指政策完成之後，標的團體所實際接受到的財貨、勞務或資源；就政策評估而言，只有透過政策結果的評鑑才能達到，因之所謂政策結果是指政策產出對於標的團體所可能引起的行為或態度上的改變，對於社會狀況所可能引起的正面或負面影響，或者是政策可能產生的新問題；這些政策結果可能是政策影響、政策衝擊或政策回饋（policy feedback）。

### 三、政策評估的特質

Dunn 指出政策評估有下列四項特質：

- (一) 以價值為焦點（value focus）：政策評估必須質疑政策目標的妥當性與適切性，也必須說明公共政策對於社會發展的衝擊、影響或貢獻程度。
- (二) 價值與事實互賴（value-fact interdependence）：政策評估雖然是以價值為焦點，對於公共政策好壞進行價值判斷，但這種判斷須以事實經驗為基礎，因此，進行政策評估活動，無法避免事實與價值的互動性。
- (三) 目前與過去取向（present and past orientation）：政策評估活動不僅要分析公共政策的當前發展狀況，探究政策發展的方向是否按照政策目標進行？同時，我們也需要蒐集公共政策的過去發展經驗，以掌握過去政策發展的路線是否按照所預期的方向進行？

(四) 內外在價值的雙重性 (value duality)：政策的內在價值係指政策本身的直接價值目標，如「清潔空氣品質、提高國民健康」為空氣污染管制政策的內在價值目標；政策的外在價值則是指政策本身的間接目標，乃是政策直接目標完成之後所出現的延伸或外溢效果，例如，空氣污染管制政策的外在價值目標為「打開台灣汽車的國際市場」，因為政府當局重視該項政策的結果，使得汽車業者發展低污染的汽車，符合當前世界營造「地球村」的共識，造成台灣汽車業打入國際市場。由此看來，政策評估雖以評鑑是內在價值目標為主，但有時外在價值目標的評鑑也是非常重要。<sup>21</sup>

#### 四、政策評估的目的

政策評估的積極目的包括下列幾種：

- (一) 作為比較各備選方案優先順序的根據。
- (二) 作為改善政策實施程序的參考。
- (三) 作為增刪特殊政策執行策略與技術的參考。
- (四) 作為繼續或停止政策實施的參考。
- (五) 作為其他地方推動類似政策的參考。
- (六) 作為分配各競爭政策所需資源的根據。
- (七) 作為接受或拒絕政策所涉及途徑或理論的基礎。

然而，政策評估也有其消極目的，被視為一種達成下列不良動機的手段：

- (一) 為遲延做成決定。
- (二) 為規避責任。
- (三) 為進行公眾關係。
- (四) 為符合經費補助的要求。
- (五) 為偽證、掩飾與攻擊的需要。

此類評估雖也會運用各種不同方式進行，但目的是希望得到其所期盼的評估

---

<sup>21</sup>Dunn, William N. *Public Policy Analysis : An Introduction*. (Englewood Cliffs, N.J: Prentice-Hall, 1994 ).pp.404-405

結果，稱為指示性要求(designative claims)，是一種假評估(pseudo-evaluation)。<sup>22</sup>

## 五、政策評估的標準

政策評估需要一套標準，以作為判斷政策是否有必要修正或改進的依據，通常包括：

- (一) 效果性(effectiveness)：指某一政策方案能否產生有價值的行動結果。
- (二) 效率性(efficiency)：指產生某一效果水準所需付出努力的程度。
- (三) 充分性(adequacy)：某一效果水準能夠正確滿足問題的需要、價值或機會之程度。
- (四) 公平性(equity)：意指政策資源、成本或利益是否公平地分配於不同標的團體。
- (五) 回應性(responsiveness)：公共政策滿足某一特定團體的需求、偏好或價值的程度。
- (六) 適切性(appropriateness)：一個適切的政策就是同時滿足效果、效率、充分、公平與回應五項標準。<sup>23</sup>

## 第二節 回應性評估理論

本研究以第四代回應性評估為研究方法，這是指以質化方法為導向的「質化政策評估」，也是最能反映民意的科學性評估，無論在方法論與研究過程上都與過去的實驗典範有所不同。Stake(1975&1994)是第一位提出質化評估的學者，他認為實驗評估並不能真正有用而真實的評估資訊，必須採取回應性評估途徑(responsive approach)，該途徑的特色是：(一) 著重計畫過程的評估，而非僅著重於計畫目的

<sup>22</sup> 丘昌泰，**公共政策-基礎篇**（臺北：巨流圖書有限公司，2013年），頁445。

<sup>23</sup> 丘昌泰，**公共政策-基礎篇**（臺北：巨流圖書有限公司，2013年），頁458-459。

的評估；(二) 強調對於利害關係人資訊需求的回應；(三) 強調以利害關係人之價值觀表達他們對計畫成敗的意見與態度；(四) 強調利害關係人的參與，以加強對於他們的掌控能力；(五) 主張運用個案研究法。<sup>24</sup>

## 壹、回應性評估的評估觀點

回應性評估的核心觀念在於利害關係人的界定，故首先應針對利害關係人的概念進行分析。

一、政策利害關係人的概念：任何一項公共政策都必然涉及利害關係，這些與政策有密切關係的人，稱之為政策利害關係人 (stakeholder)，因此政策利害關係人必然會對政策產生不同的觀點，同時希望能夠：表達本身的利益，希望政策能順應他們的要求，進行規劃或執行；傳達不同意見，使政策決策者、執行者考量不同利害觀點。政策利害關係人可分為三大類：

- (一) 政策制訂者、評估者：制定、運用與執行、評估政策的個人或團體。
- (二) 政策受益者：直接或間接受到利益的個人或團體，直接受益者通常是標的團體，間接受益者是基於直接受益者的關係而得到利益。
- (三) 政策受害者：喪失應得或是既有的利益，或是政策對其產生的負面影響，或是比較下的弱勢團體。採取政策利害關係人的觀點是檢視政策對於社會影響的最好方式，因為當初制定的政策目標是否完全的實現，相關的政策利害關係人是最瞭解並且感受最直接的群體。<sup>25</sup>

二、採取政策利害關係人作為評估觀點的理由：回應性政策評估將政策利害關係人納入評估研究中，成為重要的理論核心，基於下列因素：

- (一) 政策利害關係人是身處風險情境的群體：政策利害關係人與政策之間，隨著群體的不同，在金錢、身份、權力、機會等方面，可能存在著許多利害關係，不管這些利害關係所牽涉的範圍或形式是如

<sup>24</sup>丘昌泰，**公共政策-基礎篇**（臺北：巨流圖書有限公司，2000年），頁410。

<sup>25</sup>丘昌泰，**公共政策—當代政策科學理論之研究**（臺北：巨流圖書有限公司，1995年），頁320。

何，政策利害關係人應有其本身的權力與機會去表達屬於自己的意見與看法，反應自身的利益，同時提出適當的質疑。政策評估者面對政策利害關係人的觀點，除了仔細聆聽與尊重之外，必要時應予採納。

(二) 政策利害關係人面臨被濫用與權力被忽視的問題：評估研究本身就是一種資訊的產生，如果所使用的資料越強而有力，評估的結果也就隨之具有較高的說服力。然而，對於政策所產生的影響而言，政策利害關係人往往是最能反應現況的群體，也是最有權力反應本身主張的一群，但是這樣的權力卻常是被決策者操弄，決策者只採納符合本身想法的意見，而忽視其它群體的觀點。同時政策利害關係人有時並不瞭解本身所擁有的權力，在缺乏相關的資訊來源下，漠視自己的權利遭受到踐踏與濫用，使得取得重要資訊的群體，成為主要的發言者，因此，評估者在進行評估時，除了要充分呈現不同政策利害關係人的觀點，更重要的任務是要傳達相關的資訊，使政策利害關係人能夠有平等機會，提出自己的政策主張。<sup>26</sup>

三、政策利害關係人是評估結果的使用者：評估研究可能因為以下原因，造成評估結果的效用大打折扣：評估者並沒有針對適用對象，提供任何可用的資訊；由評估所產生的資訊沒有進入決策的議程中；評估研究沒有提供明確的資訊，或是相衝突的資訊；更重要的是，評估者不願相信其他人評估的結果，提供符合決策者或評估贊助者（sponsor）要求的資訊，忽略其他群體所關切或想表達的觀點。評估效用無法充分發揮，可以視為決策者、評估贊助者或是少數具有權力的團體互動的結果，這樣的結果似乎反應出決策利害關係人要提高本身對於政策的影響力，但很不幸的在決策過程中是難以達成，並且很容易被決策者所忽視。因此，把政策利害關係人視為評估結果的使用者，評估者就能回應政策利害關係人的要

---

<sup>26</sup>Guba, E. and Y. S. Lincoln. *Fourth Generation Evaluation*. (Newbury Park : Sage,1989) , pp. 51-57

求、關切與議題，提供機會給予政策利害關係人參與評估。藉由這樣的方式，評估結果本身的效用就能有效提升。

四、政策利害關係人能擴大評估研究的範圍，並且有助於詮釋、辯證的過程，應用政策利害關係人的要求（claims）、關切（concerns）與議題（issues）本身就是一個開放的方式，並且它在評估上的效用往往是超過預期的，這些要求（claims）、關切（concerns）與議題（issues）的內容同時也不是評估者、決策者、評估贊助者所能想像得到。這些主張是由他們本身所建構出來，反映出他們獨特的情境、經驗與價值觀，但同時由於政策利害關係人之間彼此要求（claims）、關切（concerns）與議題（issues）可能不一致，迫使彼此要面對不同的要求（claims）、關切（concerns）與議題（issues）與問題建構。評估的目的就是要針對政策問題提出修正與改善，最好的方式就是促使政策利害關係人參與評估的過程，與面對彼此不同的要求（claims）、關切（concerns）與議題（issues）。但是如此可能會面臨在價值觀與政治立場上的相互衝突，評估的選擇不是逃避，而是進行詮釋與辯證，面對這些問題。

五、政策利害關係人在進行回應性政策評估的過程中，彼此教育與學習評估的結果與發現很少能被所有人接受，甚至基於不同價值觀，攻擊與懷疑評估中所使用的方法、詮釋的論點。回應性政策評估讓政策利害關係人參與評估的過程，使政策利害關係人彼此要面對不同甚至相衝突的看法，政策利害關係人在此情形下，必須評斷與處理其他人的要求（claims）、關切（concerns）與議題（issues），共同進行有意義的論證程序，檢視不同政策利害關係人所提出的建構形式，說明採用與排除某些要求（claims）、關切（concerns）與議題（issues）的理由，並重新建構另一個較具共識的建構形式。在這樣的過程中，在政策利害關係人之間產生學習的效果：一方面，每個政策利害關係人能更瞭解本身建構的形式，並且提升建構的內涵；另一方面，政策利害關係人也更能瞭解其他人的建構形式，但並不是說彼此一定會同意對方的要求（claims）、關切（concerns）與議題（issues），而

是成為另一較高層次建構形式的知識基礎。

## 貳、第四代回應性政策評估的進程序

回應性評估已成為近來政策評估的主要方法之一，政策評估已經大量使用質化評估方法，而其實施程序如下：

### 一、認定承受風險的政策利害關係人：

首先必須認定承受風險的政策利害關係人為何，因為任何一項公共政策都必然涉及或多或少的政策利害關係人，有些人是政策受益者（policy beneficiary），有些人是政策犧牲者（policy victim）；在進行質化評估時，必須特別注意那些已經浮現政治舞台者或潛在的政策犧牲者。

### 二、界定政策利害關係人所提出的「主張」、「關切」與「議題」：

在界定政策利害關係人所提出的「主張」、「關切」與「議題」時，我們必須採取內在者觀點（insider's view），以「將心比心」的態度，針對利害關係人內心的需求與痛苦予以界定出來；同時，在基本態度上必須是開放的，不能存有任何偏見。

### 三、建構質化評估的系絡與方法論：

我們必須採取人性關懷與社會互動的對話方式，從人性角度關心承受風險的政策利害關係人的內心需求，以建構一個適用於質化評估方法論的系絡環境與方法論。

### 四、建構利害關係人的共識：

在建構利害關係人的要求、關切與議題過程中能夠產生共識的時候，利害關係人可能各自擁有不同的要求、關切與議題，但評估者必須以忍讓負重之心，設法建構出共識性的項目，以作為評估建議之參考；換言之，我們必須找出「最大公約數」，使得要求與需求能夠趨於共識。

### 五、設定妥協的時程表：

對於沒有或欠缺共識的要求、關切與議題，必須設定妥協的時程表，因為在

建構共識過程中，總是會有不少的要求、關切與議題無法得到共識，此時為求問題的解決，必須設定時程表，進行談判與妥協。

#### 六、蒐集有關妥協議程的訊息：

開始蒐集有關妥協議程的訊息，也就是有關妥協議程的訊息，無論是文獻上或實務上的，都應該盡量蒐集。

#### 七、建立政策論壇以進行妥協：

必須建立利害關係人的政策論壇，以進行妥協，最好必須提供一個可以讓利害關係人自由討論與自由發言的空間，讓他們知無不言，言無不盡，真正能夠掌握他們的要求、關切與議題。

#### 八、妥協事項做成報告：

將已具共識的妥協事項做成報告，如有某些要求、關切與議題已具共識，就應該做成報告，要求政策主管機關立刻解決。

#### 九、未獲取共識者繼續前面的順序重新建構一次：

必須將尚未獲取共識的要求、關切與議程繼續前面的順序重新建構一次，而且必須以永恆的耐心，將尚未解決的要求、關切與議題重新建構一次，一直到解決滿足所有的要求、關切與議題為止。<sup>27</sup>

### **參、回應性政策評估的功能**

政策評估診斷政策的結果或政策執行過程中可能發生的弊病，因而其最後的結果必然會回饋給決策者，以作為改進決策的參考。依此政策評估具有下列功能：

#### 一、政策評估可以提供有關政策績效的資訊：

政策評估的目的在於運用科學調查過程與方法，針對政策績效進行系統評估，由此可以產生許多有關政策績效的資訊。

#### 二、政策評估可以重新檢視政策目標之適切性：

當我們評估政策是否按照預期的方向與目標前進時，必須重新批評與檢視政

---

<sup>27</sup>丘昌泰，**公共政策-基礎篇**（臺北：巨流圖書有限公司，2004年），頁405-406。

策目標的適當性，而予以修改。

### 三、政策評估可以形成新的政策問題：

如果政策評估的結果顯示政策目標的設定完全不符合實際狀況，實際執行時發生窒礙難行之處，則須予以修改，重新形成新的政策問題。

### 四、政策評估可以作為政策建議的基礎：

政策評估的最終價值在於提供政策改進的建議，是否需要終止被評估的政策？或是需要修改政策本身的內涵？唯有透過政策評估才能得到有價值的政策建議。<sup>28</sup>

## 肆、回應性政策評估的問題

當我們進行政策評估時，總會遭遇到若干問題，必須加以克服，這些問題包括：

### 一、政策目標釐清不易的問題：

以政策目標的實現程度作為評估方式是政策評估學者的共識，但是何謂政策目標？可以找到一個明確的、系統的政策目標嗎？很多學者發現：當代民主社會中的目標是含糊的、多元價值取向，甚至是難以排列評比的，因此，有些學者甚至認為評估過程就是一個界定目標的過程。

### 二、政策成功的標準界定不易：

要評估公共政策的成敗，首先面臨的是政策成敗的標準為何？是否可以找到共識且公平的標準呢？事實上，政策成敗的評判標準是相對的，因不同政策偏好與政治態度而異。

### 三、公共政策的副作用問題：

許多公共政策彼此都是交互影響的，當評估某項公共政策時，可能引起他項政策的反效果問題，以致於影響政策評估的結果。例如，財政當局有鑑於即將加入世界貿易組織(WTO)，乃針對現行的菸酒管理制度進行評估，結果造成零售商大

---

<sup>28</sup>丘昌泰，**公共政策-基礎篇**（臺北：巨流圖書有限公司，2000年），頁389-393。

量屯積米酒，導致價格上漲，這就是一種副作用。

#### 四、資訊與資料缺乏的問題：

目前政策評估的最大困難在於資訊與資料的缺乏，以致於無法進行科學的判斷。資訊與資料的深度與廣度都非常重要，深度方面希望能夠瞭解政策對於民眾內心想法的影響，廣度方面則希望能夠知道政策對於國際關係的影響。例如：我國英文教育的政策成效如何？不僅要從我國英文考試的成績來判斷，也要從國民到國外求學或旅遊對英文的應用來評估，層面甚廣，資料的蒐集甚為不易。

#### 五、評估方法論的問題：

政策評估方法論目前正處於多元途徑相互爭輝的時代，有以實驗為主體的量化評估方法，也有以自然調查為主體的質化評估方法論，任何一個途徑都無法對政策評估提供一致性的滿意方法，導致實際進行政策評估的困難。

#### 六、評估成本的問題：

政策評估需要大量的經費，當政府實施赤字預算之時，評估往往成為削減預算下的犧牲品。因此，如何降低評估成本，減少政府財政負擔，同時產生實際效益，乃是政策評估者所必須克服的重要課題。

#### 七、政治敏感性的問題：

政策評估對於某些人來說是一種威脅，容易造成反彈與反制的情緒，影響評估工作的順利進行；最受影響者為實際負責該政策的制訂者或行政官僚，擔心政策失敗的政治與行政責任；其次是與該政策有關的政策受益者，擔心一旦評估結果不佳，將失去該項政策利益。<sup>29</sup>

### 伍、回應性評估指標之建構

政策評估在進行判斷，政策是否有必要修正或改進時，需要一套標準來做檢視。政策評估採用的指標，會因所欲研究的主題和研究方法而有所不同。較常見的指標有：效率、效能、適切、公平、充分、回應和產出等。目前學者對建構政

---

<sup>29</sup>丘昌泰，**公共政策-基礎篇**（臺北：巨流圖書有限公司，2000年），頁394-395。

策評估標準之指標看法不盡相同，但彼此差異不大，茲將主要學者的看法整理如下，如表2-2所示：

表 2-2 回顧學者建構政策評估指標

Nakamura& Smallwood (1980)	Bennett (1979)	Starling (1988)	Dunn&Poister (1978)	Grizzle(1982)	Rossi(1993)
目標的達成程度	投入	產出	效能	資源分配達到標準的程度	標的群體的需求
效率	效率	副作用	效率	回應性產品達到標準的程度	陳述性方案的目標與目的
人民的滿意度	效能	效率	周延	過程達到標準的程度品質	專業的標準
標的團體的反應	影響	策略	公平	品質	習慣性作法
系統的安定	品質	順從	回應	公平性分配達到政策要求的程度	法規要求
		正義	合宜	效能、利益	社會公正
		介入效果		效率	過去的績效
				成本與效果的比例	專家意見
				未達成的目標	成本或相關成本

資料來源：轉引自趙淑惠，2002。<sup>30</sup>

回應性評估不僅重視客觀性的標準，同時基於研究本身的特性，建立適宜的評估指標，依照其價值觀的不同與判斷而提出。而利害關係人利益的關切、對話與協調，是回應性評估最重要的價值所在。

<sup>30</sup>趙淑惠，兩稅合一制度實施後之執行效果評估（高雄市：國立中山大學公共事務管理研究所碩士論文，2002），頁 28。

回應性評估標準依研究的主題與研究方法而有所差異。本研究以質化訪談為主，用政策利害關係人的回應性觀點將政策評估運用於教育服務役是過去少見的作法。參考上述政策評估和回應性政策評估指標的相關理論，以目標達成度、執行能力、回應性感受為本研究的政策評估指標，這些指標和本文的研究旨意相符，故研究者將運用回應性評估觀點，予以研究分析政策利害關係人內心感受的回應，作為深度訪談的重點。



## 第三章 教育服務役政策的實施現況

教育服務役以替代役實施條例為共同的法源依據，但為因應工作性質的差異，教育服務役本身也有許多相關的規定，為了解我國整體教育服務役政策規劃與執行情形，試著從教育政策執行的角度來思考。首先介紹我國替代役的發展脈絡，再瞭解教育服務役政策起源，進而說明教育服務役政策現況執行情形。

### 第一節 我國替代役政策形成之背景

兵役法第一條規定：「中華民國男子依法皆有服兵役之義務」，兵役依國家對人民依法所定之義務，人民履行此一義務，必須接受軍事訓練，遂行保衛國家之任務，惟國軍實施精實案之後，造成兵員過剩，於是 1998 年之後，有二、三萬個屆齡役男等候入伍，嚴重影響役男權益，不得不急速謀求解決尋找及實施替代方案。

世界上實施徵兵制國家面臨兵員過剩問題一般解決方案不外乎：

- (一) 改實施募兵制。
- (二) 縮短役期提前退伍。
- (三) 修正提高役男體位區分標準與禁役條件。
- (四) 抽籤方式決定徵服常備兵與否。
- (五) 溢出兵員改服替代役。<sup>31</sup>

世界各國實施徵兵制度的國家，對溢出或不適合服常備兵役的役男，另行設

---

<sup>31</sup>內政部編印，「役政名詞釋意」，1988 年 04 月，頁 86-87。

計於非軍事領域對國家盡義務之規範，其性質僅為服役而非服兵役，依歐洲各實施社會役國家狀況觀之，有於憲法中明列條文規範，有於兵役法外另立社會役法規範，大都對徵服兵役替代役者定位為不具有軍人或後備軍人身份；因此替代役之勤務係跳脫國防軍事之領域，僅限於履行政府公共事務或社會服務領域，其雖有服役之名，卻無兵役之實，乃統稱為兵役替代役或社會役。

## 壹、替代役政策的起源

我國兵役替代役之構想，自提出起算已有八年之久，直到 1999 年因為兵源過剩，才引起廣泛之研究與討論，可見我國實施兵役替代役的主要動機，乃是為了解決「兵源過剩」的問題，與歐洲國家兵役替代役基於良知拒服兵役或宗教、道德良心因素之理念，迥然不同。<sup>32</sup>

替代役制度之產生可說是我國兵役史上一大變革，基於鞏固國防安全，維護服役公平，有效運用人力及配合國軍精實案之實施，兵役替代役之規劃，以不影響兵員補充，不降低兵員素質，不違背兵役公平，不影響青年人之工作權及就業市場，不增加政府財政經費為基本原則；<sup>33</sup>我國也成為全世界除了歐洲以外，第一個實施替代役制度的國家，尤其是我國並非無戰爭威脅的國家，因此能毅然實施替代役，更可見我國政府的前瞻性。

行政院鑒於社會服務工作有待強化，以及政府公共行政能力有待提昇，尤其是治安、偏遠地區教育及醫療、環保等部門等，人力相當薄弱，乃檢討國軍實施精實案所衍生兵員過剩問題，並將強化社會服務之需要一併納入思考，為謀解決及維護兵役公平性，以運用過剩人力投入社會服務工作，提昇公共服務品質，因而規劃兵役替代役制度。至於我國替代役之義務是否與兵役相同，性質如何？事實上，替代役與常備兵役兩者性質截然不同，替代役比常備兵役更偏重在直接大眾服務，因此服替代役的役男應該更需要具有高度的服務熱忱與奉獻精神。

<sup>32</sup>賴兩陽，「我國社會役的政策發展與實施困境」，*空大學訊*，第 249 期（2000 年），頁 53-60。

<sup>33</sup>立法院公報處，*立法院教育委員會第四屆第二會期第一次會議紀錄*（第 88 卷第 40 期，1999 年），頁 986-987。

依據「替代役實施條例」第三條規定，替代役指役齡男子於需用機關擔任輔助性工作，履行政府公共事務或其他社會服務；或於經主管機關認可之政府機關、公立研究機關（構）、大學校院、行政法人或財團法人研究機構及民間產業機構從事科技、產業研究發展或技術工作。替代役不僅是我國役政史上新的措施，更為政府重大施政項目之一，係基於國家安全考量，在「不影響兵員補充、不降低兵員素質、不違背兵役公平」原則下，將國軍需求之溢出兵員及不適服常備兵役而未達免役標準者，作公平，合理之分配，以提昇政府公共服務能力，在這原則下，乃規劃實施替代役。

就制度層面而言，我國替代役在規劃時，未將體制提升到憲政層級，而是就目前的兵役制度中做部分的修改與分工，以非國防單位為主管機關，並以法令另予規範，雖和多數國家相同，不適用軍法裁罰，我國實施兵役替代役制度在亞洲國家實為先趨，係為解決兵源過剩問題的對策之一，然執行之效能及方向，有待時間檢驗。

<sup>34</sup>現將替代役制度之政策決策過程整理如下，見表 3-1：

表 3-1 替代役制度之決策過程

西元年號	研議項目	決議內容
1998.03.03	為解決國軍實施精實案衍生兵源過剩及維護兵役公平性，運用過剩人力投入社會服務工作，提昇公共服務品質。	行政院表示將成立專案小組，邀集各相關部會，進行專案研究。
1998.08.18	由行政院政務委員蔡兆陽組成訪歐洲小組赴歐洲考察社會役之實施概況。	行政院、內政部、國防部等相關部會多次討論，認為以「實施替代役」為最符合國家當前利益之方案。
1999.07.06	行政院邀集「跨黨派社會役推動小組」及「社會役民間推動聯盟」研議。	達成替代役應在不影響兵員補充、不降低兵員素質及不違背兵役公平三大原則下實施。

<sup>34</sup>陳新民，**社會役制度**（臺北：揚智文化出版有限公司，2000年2月），頁105。

1999.07.16	召開行政院兵役替代役推動委員會第 1 次會議。	推動替代役、縮短役期及提高服兵役條件，為解決兵源過剩之配套措施。
1999.08.06 1999.09.09	召開行政院兵役替代役推動委員會第 2 次會議、第 3 次會議。	確定替代役實施範圍、役期、經費預算等原則。
1999.10.11	召開行政院兵役替代役推動委員會第 4 次會議。	89 年 7 月 1 日如期實施替代役，初期 5000 人之人力，優先投入「921」震災災區重建工作。
2000.01.15	通過「替代役實施條例」。	立法院三讀通過。
2000.02.02	公布替代役實施條例。	89 年 2 月 2 日總統華總一義字第 8900028460 號令公布。
2000.07.01	正式實施替代役制度。	開始實施替代役制度。

資料來源：轉引自監察院，2002。<sup>35</sup>

## 貳、我國替代役的類別、資格與役期

以往兵役行政政策被視為人民履行義務的一環，在國家公平、公正、公開的具體執行之下，深獲民眾信賴，自然也較不引起各界的關注，早期中央警官學校尚有開設「役政系」（1981~1988 年）現已停辦二十多年了，這也是國內僅有的，至於其他大專院校都沒設有類似此相關科系的研究，自然在這方面領域的學術研究為數不多，替代役制度實施迄今已十五年餘。

實施替代役制度乃為促進社會公共利益，增進政府公共行政之能力，讓役男青年有多元之管道，貢獻所長，服務社會，不僅是我國兵役制一個嶄新的改革，也是一項社會改造大工程，促使役男投入社會其他需要人力的機關，如警察、消防、衛生、環保、文化、教育、社政、水利、地政、農政等行政機關單位，讓役男發揮其民間專長投入各項公共事務，並提高役男青年人力資源的有效運用，以增進政府公共服務能力。依據 2015 年 9 月 30 日「替代役實施條例施行細則」，我國目前替代役類別區分如下：

### 一、我國目前替代役類別

<sup>35</sup>監察院，我國替代役制度規劃與執行之調查報告（監察院編印，2002 年）。

(一) 一般替代役：

- 1.警察役：擔任機動保安警力、守望相助社區巡守、交通助理、矯正機關勤務、收容處所警衛及其他安全維護等相關輔助勤務。
- 2.消防役：擔任救災及傷病患救助等相關輔助勤務。
- 3.社會役：擔任兒童與少年、老人與病、殘榮民及身心障礙者之照顧，協助推動社會保險、社會救助、福利服務、國民就業、國民保健、殯葬管理及其他社會福利等相關輔助勤務。
- 4.環保役：擔任環保稽查、檢驗、資源回收、環境清潔維護、輻射建築物偵檢、建築管理、河川管理、水資源管理、集水區保育、地質調查、協助氣象觀測等相關輔助勤務。
- 5.醫療役：擔任山地、離島、偏遠地區、國外、醫療資源缺乏區與相關衛生醫療單位等之醫療保健服務及防疫、稽查、公共衛生之管理等相關輔助勤務。
- 6.教育服務役：擔任山地、離島、偏遠地區、師資缺乏區國民中、小學、特殊教育與國外輔助教學，及協助校園安全、中輟生輔導等教育相關輔助性勤務。
- 7.農業服務役：擔任漁業、植物、森林、土壤與農業等資源調查、森林遊樂區導覽服務、農業建設、農業試驗檢測、農業資源展覽導覽服務、山坡地與動植物保育養護及動植物防疫檢疫等農業相關輔助性勤務
- 8.其他經行政院指定之役別：
  - (1)司法行政役：擔任司法行政相關輔助勤務。
  - (2)文化服務役：擔任推動社區營造、文化資產保存及相關文化服務輔助勤務。
  - (3)經濟安全役：擔任貿易救濟、調查及國際經貿等輔助勤務。
  - (4)土地測量役：擔任土地測量工作輔助勤務。
  - (5)公共行政役：擔任協助政府辦理資訊、檔案、役政、替代役訓練等公共行政事務之輔助勤務。
  - (6)外交役：擔任外交、駐外技術團各項工作輔助勤務。

(7)體育役：擔任提升競技運動及推展全民運動等輔助勤務。

(8)觀光服務役：擔任國際觀光宣傳、觀光資源維護及觀光旅遊服務等輔助勤務。

## (二) 研發替代役：

為配合國家經濟發展，有效運用役男研發專長人力資源，提昇產業研發能力及競爭力，行政院「現行兵役制度檢討改進方案」中決議：配合兵役制度的調整，在保有國防工業訓儲制度優點及維護兵役公平之前提下，研修「替代役實施條例」，建立研發替代役制度，以取代原國防工業訓儲制度。

內政部爰擬具「替代役實施條例」部分條文修正草案，賦予實施研發替代役法源依據，該修正案業於 2007 年 1 月 5 日經立法院三讀通過，2007 年 1 月 24 日總統公布施行，研發替代役定自 2008 年起實施。研發替代役制度立法通過並開辦後，兵役制度堪稱已趨完備。<sup>36</sup>

## (三) 產業訓儲替代役：

具國內外專科學校畢業，獲有副學士以上學歷者，得申請甄選服產業訓儲替代役，俾配合國家整體經濟發展政策，有效運用役男技術人力資源，提昇產業競爭力。透過多元化服役管道，提供專科以上畢業役男較多服役選擇，兼顧役男兵役義務與就業，役男畢業即投入職場，貢獻所學不會間斷，有利役男生涯規劃。藉由產業訓儲替代役之實施，可為產業培養專技人才及中階儲備幹部，提升產業人才素質，符合就業市場需求。<sup>37</sup>

## 二、替代役資格條件

替代役之來源有二，其一為常備役體位，得依志願申請服替代役，為適於服現役者，1994 年以後出生之役男，服 4 個月之常備兵役軍事訓練；其二為替代役體位者，役男如經判定為替代役體位，1980 年(含)以前及 1994 年以後出生尚未履行兵役義務之役男，應服補充兵役；至 1981 年(含)以後及 1993 年以前出生之役男，經判定替代役體位者，應徵服替代役。常備役體位申請服替代役之條件，區分為

<sup>36</sup> 「研發替代役」，內政部役政署，<http://www.nca.gov.tw/web/page.php?p=P0602>。

<sup>37</sup> 「產業訓儲替代役制度」，內政部役政署，<http://www.nca.gov.tw/web/page.php?p=P050602>。

宗教因素、家庭因素、專長資格、志工資格及一般資格等五項條件。各項條件說明如下：

(一) 宗教因素：

因信仰宗教達 2 年以上，且心理狀態已不適服常備兵役者，得以「宗教因素」提出申請。

(二) 家庭因素：

役男家屬均屬 60 歲以上、未滿 18 歲、患有身心障礙或重大傷病；役男育有子女或配偶懷孕 6 個月以上；役男家屬患有中度以上身心障礙；役男父、母或配偶患有重大傷病，或家屬 2 人以上患有輕度身心障礙或重大傷病；役男父母、配偶或兄弟姊妹服兵役期間，因死亡或傷殘，有撫卹事實。役男家屬經醫師診斷，罹患癌症第二期且經核定為重大傷病者，得比照認定為中度身心障礙。

(三) 專長資格：

具下列條件之一者，得以「專長資格」擇一條件提出申請服一般替代役，且限以單一條件申請單一役別（項目）及單一需用機關，並依順序甄選：1.取得國家考試及格合於役別機關指定之專長證照者；2.取得中央目的事業主管機關核給合於役別機關指定之專長證照者；3.具備主管機關會商需用機關指定之學歷、經歷及專業訓練者（學歷學類、科、系、所，以現行教育部統計處公布之科系代碼分類為準；但以國外學歷條件申請者不適用）。

(四) 志工資格：

自志願服務法公布施行日（2001 年 1 月 20 日）起，從事志願服務相關項目工作满 1 年且服務時數達 150 小時以上，具有志願服務績效證明書及志願服務紀錄冊之役男，得申請服該相關類（役）別替代役。

(五) 一般資格：

役男經徵兵檢查為常備役（甲、乙等）體位並未具限制條件者，得以「一般資格」提出申請。

### 三、替代役役期

(一) 1993 年 12 月 31 日以前出生之役男：

- 1.常備役體位申請服替代役者，役期為 1 年 15 日。
- 2.替代役體位服替代役者，役期為 1 年。
- 3.家庭因素申請服替代役者，役期為 1 年。
- 4.申請服研發或產業訓儲替代役者，役期為 3 年。

(二) 1994 年 1 月 1 日以後出生之役男：

- 1.常備役體位申請服宗教因素替代役者，役期為 4 個月 5 天。
- 2.替代役體位申請服宗教因素替代役者，役期為 4 個月。
- 3.常備役體位申請服家庭因素替代役者，役期為 4 個月。

## 第二節 教育服務役政策的實施緣起

教育服務役為替代役之一環，為維護校園安全暨教育役政、輔助（英語）教學暨教育行政、協助中輟生復學輔導、協助特殊職能教育、協助教育行政。教育部替代役役男之類役別原為社會治安類之警察役（駐校警衛）與社會服務類之教育服務役。為使役男能善盡其才、發揮所長，不僅侷限於校園警衛安全工作，並增加服勤學校之用人彈性，自 2001 年起將駐校警衛及教育服務役男併同甄選，並將役別合併為「教育服務役」又稱「教育替代役」。

教育服務役役男以分發至各公立國中、小學為主，並以離島、山地、偏遠地區為優先。以擔任校園警衛、巡邏等安全維護及教育輔助工作為主要勤務，另結合其專長，協助教育行政、環境維護等工作，以協助解決基層學校缺乏人力之問題。因此教育服務役在強化校園安全、平衡城鄉教育差距、輔助特殊職能教育、協力中輟生復學輔導及增加基層教育行政單位人力資源等方面，提供充裕人力。

教育服務役政策的實施背景與替代役制度的建立息息相關，以下將由問題背景、政治承諾、民間的反應聲浪及法源依據等四方面，來說明我國教育服務役政策的起源。

#### 一、問題背景：

在國軍實施「精實案」後，兵源供過於求，造成役齡男子無法順利立即入伍，代役時間變長，影響國家經濟及役男之發展甚鉅。因此，在解決兵源過多問題的政策導向下，為了有效運用超額役男人力資源，增進政府公共服務的能力，<sup>38</sup>希冀仿效歐洲各國實施社會役制度的呼聲漸高。

#### 二、政治承諾：

依據內政部役政署執行小組彙整我國實施兵役替代役推動計畫（2000 年）所載，1998 年 9 月 18 日行政院院長蕭萬長於立法院答覆立委表示：「決定交由內政部於兩年內規畫完成社會役並付諸實施」。<sup>39</sup>這是我國首見「教育服務役」一詞的官方正式回應，也為 2000 年實施教育服務役作了政治上的口頭承諾。

#### 三、民間的反應聲浪：

「替代役民間推動聯盟」在替代役政策制定及規劃期間，由民間團體代表及學者多人組成，主要反映對於替代役政策、實施方式與內容的看法；另外，許多學者在替代役預計實施前後，也發表相關論著，討論替代役實施的可行性與對社會福利領域的衝擊，這些民間的反應聲浪對於替代役之規劃，亦具有其影響力。<sup>40</sup>

#### 四、法源依據：

當時的內政部役政署執行小組（內政部役政署於 2002 年 3 月正式成立，在正式成立前，由內政部役政司臨時編組的內政部役政署執行小組完成相關作業），主責替代役制度之規劃，為落實替代役制度實施有法律之依據，爰擬訂「替代役實施條例」，並且配合國防部完成「兵役法修正草案」，經立法院於 2000 年 1 月 15 日

<sup>38</sup>曾榮振等，**考察歐洲社會役制度之研究-德國社會役制度為比較對象**（嘉義縣：國立中正大學法律研究所碩士論文，2000 年），頁 36。

<sup>39</sup>內政部役政署執行小組，**我國實施兵役替代役推動計畫**，2000 年。

<sup>40</sup>陳新民，**社會役制度**（臺北：揚智文化出版有限公司，2000 年 2 月），頁 8。

三讀審查通過，並訂定 33 項法規命令，據以執行替代役相關事宜，其中兵役法第二條：「本法所稱兵役，為軍官役、士官役、士兵役、替代役」，賦予了替代役的法源基礎。<sup>41</sup>自替代役實施條例公布後，教育服務役制度也隨之建立，並自 2000 年 7 月 1 日起正式施行。2000 年 9 月 22 日已有第 1 批役男正式服替代役之教育服務役，役男湧入校園及公務部門，成為輔助性工作的重要人力資源。

2000 年 7 月，教育部軍訓處奉示接辦教育替代工作後，即編組「替代役工作執行小組」，積極推動各項服勤管理規定之策定。2000 年 9 月 22 日首批役男，在軍訓教官編成之專業訓練班，密集的施訓下，分發至各中、小學服務。為嚴密服勤管理、落實勤務督導，以發揮役男服務校園之功能，自 2001 年起，請各縣市學生校外生活輔導委員會（校外會），所統合的軍訓教官，協助各縣市政府辦理役男服勤管理工作，以連貫教育部與各服勤單位及役男間之管理、連繫、督導等作業。<sup>42</sup>

### 第三節 教育服務役政策的執行現況

由服勤人數、專業訓練、分配原則、服勤管理權責、服勤內容與時間、勤務派遣原則、生活管理、獎懲、膳宿等九個部分，來說明教育服務役政策的執行現況。

#### 壹、教育服務役的服勤人數

我國自 2000 年 7 月開始實施替代役制度，至 2015 年 12 月止，教育部共計開訓 160 梯次的替代役專業訓練班，分發至教育部教育服務替代役之役男共 44436 位，如表 3-2 所示：

<sup>41</sup>戴世政，**社會役人力運用及管理之研究—以苗栗縣為例**（新北市：國立臺北大學社會工作學系研究所碩士論文，2003 年），頁 35-37。

<sup>42</sup>教育部，**教育替代役執行概況與成果專輯**（台北：教育部，2002 年）。

表 3-2 教育部教育服務役役男各年度分發統計表

年度	梯次別	人數	備註
2000 年	第 1~3 梯次	314 人	開訓分發 3 梯次
2001 年	第 4~9 梯次	2107 人	開訓分發 6 梯次
2002 年	第 10~15 梯次	1903 人	開訓分發 6 梯次
2003 年	第 16~22 梯次	1823 人	開訓分發 7 梯次
2004 年	第 23~30 梯次	2230 人	開訓分發 8 梯次
2005 年	第 31~39 梯次	2727 人	開訓分發 9 梯次
2006 年	第 40~47 梯次	2237 人	開訓分發 8 梯次
2007 年	第 48~55 梯次	2410 人	開訓分發 8 梯次
2008 年	第 56~66 梯次	2872 人	開訓分發 11 梯次
2009 年	第 67~78 梯次	3137 人	開訓分發 12 梯次
2010 年	第 79~90 梯次	3011 人	開訓分發 12 梯次
2011 年	第 91~103 梯次 (缺第 97 梯次)	3036 人	開訓分發 12 梯次 (第 97 梯次為警大、警專專 列梯次，代辦其基礎訓練，不 列入替代役統計)
2012 年	第 104~115 梯次	2830 人	開訓分發 12 梯次
2013 年	第 116~129 梯次	4265 人	開訓分發 14 梯次
2014 年	第 130~144 梯次	5450 人	開訓分發 15 梯次
2015 年	第 145~160 梯次	4057 人	開訓分發 16 梯次
合計		44436 人	

資料來源：內政部內政統計年報，網址：<http://www.moi.gov.tw/stat/year.aspx>。

檢閱日期：2016 年 7 月 7 日，研究者自行彙整。

依據分發統計表可以發現教育服務役役男分發的人數是呈現逐年遞增的情形，表示教育用人單位，對役男人力的需求是逐漸增加的，可見教育服務役役男已成為學校重要的生力軍，也提供了國民中、小學重要的人力運用。

## 貳、教育服務役役男的專業訓練

訓練的定義可分為廣義及狹義兩種。廣義的訓練是指組織為了將來執行業務的需要，而對於組織成員所進行之知識與技能的再學習及心理重建；狹義的訓練則指為確保員工具備執行業務之能力，企業提供員工所需的各種基本技巧及知

識，而此提供是為了員工目前的工作需要，即所謂的「技術訓練」。<sup>43</sup>

依據教育部替代役教育服務役役男服勤管理要點中之第六至九條規範：<sup>44</sup>

一、教育服務役專業訓練，由學務特教司編組專業訓練班辦理，訓練期間為一週至二週。

二、教育服務役管理幹部訓練，由學務特教司編組管理幹部訓練班辦理，訓練時間為一週至三週。管理幹部選、訓、用作業規定另定之。

三、教育服務役役男職前講習及在職訓練，由服勤單位辦理。

四、專業訓練及幹部訓練課程，由教育部規劃；職前講習、在職訓練及管理人員講習課程，由服勤單位排定。各項訓練或講習均應排定法紀、安全、心理衛生及性別平等教育課程，並定期對役男實施宣導。

教育部為使教育服務役役男於軍事基礎訓練後，透過短期專業訓練，經密集複習教育輔導技能，使役男迅速習得相關專長知識，以達成各類教育輔助勤務及維護校園安全之目標，特訂定「教育部教育服務役役男專業訓練實施計畫」。<sup>45</sup>

為達成役男強化校園安全，平衡城鄉教育差距，輔助特殊職能教育，協助中輟生通報及復學輔導等教育服務工作之任務與目標，教育部役男專業訓練共計二週，區分一般及專業課程，重點置於校園安全維護知識傳授及役男體能提昇與服從守紀精神之培養，並由教育部遴選優秀軍訓教官成立專業訓練班本部，負責訓練期間役男之生活管理、輔導及考核等工作，俾使役男於完善訓練環境與妥適生活管理中，習得專業知能。

訓練課程每梯次受訓二週，共計 75 小時（不含晨、夜間輔教活動 25 小時），課程規劃如下：

---

<sup>43</sup>吳美連、林俊毅，**人力資源管理—理論與實務**（台北：智勝，2002）。

<sup>44</sup>中華民國 102 年 8 月 5 日教育部臺教學（六）字第 1020004536C 號函修正部分規定。

<sup>45</sup>中華民國 103 年 2 月 18 日教育部臺教學（六）第 1030020770 號函修正部分規定。

## 一、一般課程

敦聘講座闡述教育部重要政策、介紹性別平等、藥物濫用防制及校園法律實務等課程，使役男對教育服務役特質、相關法規及各項實務工作，獲得初步瞭解，培養正確工作觀念。規劃時數 23 小時，占總時數 31%。

## 二、專業課程

以傳授役男未來勤務技（知）能，提昇役男基本體能與儀態為主，並依勤務屬性分班實施。

- （一）一般役男：以傳授國中小學生導護工作、役男服勤管理實務與通報及警棍術等課程為主，規劃時數 52 小時，占總時數 69%。
- （二）中等學校教師證及心輔專長役男（含特教證役男）：以傳授輔導諮商基本知能及中輟高關懷群學生輔導策略等課程為主，規劃時數 52 小時，占總時數 69%。
- （三）英語教學專長役男（含海外留學生、具國民中小學英語合格教師資格或畢業於大學以上英語相關科系者）：以傳授多媒體資源與英語教學、國內英語教學現況、英文繪本與教學及教材活動與教法設計等課程為主，規劃時數 52 小時，占總時數 69%。
- （四）國民小學教師證及閱讀專長役男（含畢業於大學以上中國語文或圖書資訊相關科系者）：以傳授推動閱讀技巧、校園中的閱讀生機、校園閱讀策略與實踐、愛的書庫理念與運作模式等課程為主，規劃時數 52 小時，占總時數 69%。

## 三、輔教課程

規劃排訂晨夜間教育 25 小時，內容以文康及體能活動為主，結合役男經驗傳承及技藝競賽等活動，培養役男團隊精神與榮譽感，進而有效提昇其工作能量。

研究者認為，現階段教育服務役訓練的問題癥結在於，學校管理人員只重視教育服務役役男在學校的表現如何，對於教育服務役役男生活及執勤技巧上，卻沒有

或者無法要求，或許管理人員本身這方面的素養就不足，應該加強這方面管理技巧的養成，如此，對教育服務役政策的推動才能更落實。

### 參、教育服務役役男的分配原則

教育部為落實教育服務役役男優先分配山地、離島、偏遠地區國民小學或國民中學服務，並考量申請處所（學校）之需求性、役男員額控管與役籍管理等因素，俾嚴謹、公平辦理役男分配作業，特訂定「教育部教育服務役役男分配作業規定」。<sup>46</sup>

#### 一、審核分配原則

- (一) 山地、離島、偏遠地區新增需求之國中小（已建立住宿規劃及管理措施），或特殊教育學校、特教資源中心優先分配。
- (二) 原申請之山地、離島、偏遠地區國中小，優先補足需求人數。
- (三) 非前述單位、處所（學校），視實際需求、服勤管理狀況酌予分配。
- (四) 每一服勤處所（不含特教學校、特教資源中心）進用役男員額，以三人為限。
- (五) 未招生之學校不得分配役男。
- (六) 分配校外會與校外分會學校（以國立高中職校為限）之役男人數，合計不得超過各該縣（市）役男總數之百分之八，且以一分會一人、校外會至多三人為原則。
- (七) 直轄市、縣（市）政府教育局每科（室）分配役男，以一人為原則。
- (八) 教育部及教育部轄屬之單位、館所等，依簽奉核定之員額予以分配。
- (九) 教育部及直轄市、縣（市）政府教育局與校外會（含分會學校）不得分配專長役男（含各類教師證者及海外留學生）。

#### 二、分發及運用原則

依據教育部替代役教育服務役役男服勤管理要點中之第十條教育服務役役男

---

<sup>46</sup>中華民國 94 年 6 月 27 日教育部台軍字第 0940086976 號函分行。

分發及運用原則如下：

- (一) 役男服勤單位（處所）之分發及調整，由教育部辦理。
- (二) 各服勤單位應考量單位人力運用、住宿設施與管理機制，並依協助維護校園安全、輔助教學、協助中輟生復學輔導、協助特殊職能教育與協助教育行政等需求項目，提出教育服務役役男需求申請，經教育部核可後，由專業訓練班本公平、公正、公開原則辦理分發作業。

#### **肆、教育服務役役男的服勤管理權責**

依據教育部替代役教育服務役役男服勤管理要點中之第二條管理機關規範，役男之服勤管理權責區分如下：<sup>47</sup>

- (一) 內政部為主管機關，負責政策指導等事項。
- (二) 教育部為需用機關，負責役男甄選、專業訓練、管理幹部訓練、役男分配及規劃督考等事項，其相關業務由教育部學生事務及特殊教育司辦理。
- (三) 直轄市教育局、縣（市）政府及直轄市、縣（市）學生校外生活輔導會及教育部國民及學前教育署、學務特教司、國際及兩岸教育司為服勤單位，負責各屬役男員額申請、薪給作業、役籍管理、在職訓練及督考等工作。
- (四) 役男服勤處所負責役男之生活管理及勤務分配與督（輔）導等事宜。

#### **伍、教育服務役役男的服勤內容與時間**

##### **一、教育服務役規劃服勤內容**

依據教育部替代役教育服務役役男服勤管理要點中之第十二條教育服務役役男執行之輔助性勤務工作內容如下：

- (一) 直接勤務：
  1. 協助維護校園安全。
  2. 協助春暉專案工作。

---

<sup>47</sup>中華民國 102 年 8 月 5 日教育部臺教學(六)字第 1020004536B 號令修正部分規定。

- 3.輔助教學。
- 4.協助中輟生復學輔導。
- 5.協助特殊職能教育。
- 6.協助教育行政。

(二) 其他勤務：

- 1.環境清潔及維護。
- 2.校園綠化及美化。
- 3.參與公益服務活動。
- 4.臨時交辦事項。

## 二、教育服務役服勤時間

依據教育部替代役教育服務役役男服勤管理要點中之第十四條教育服務役役男服勤時間如下：

- (一) 勤務時間之安排自零時起至二十四時止，每日服勤時間八小時，延長服勤時間以不超過四小時為限；服勤處所並應考量役男權益，於事後減免勤務時間或酌予獎勵。
- (二) 役男除放假、請假、服勤及參加訓練外，餘均應於服勤處所內待命。役男待命時間若因臨時需要執行勤務，其值勤時間應計入前款之勤務時間。

## 陸、教育服務役役男的勤務派遣原則

依據教育部替代役教育服務役役男服勤管理要點中之第十三條教育服務役役男勤務派遣原則如下：

- 一、役男勤務之指派須注意輔助性原則，即非以自己名義行使公權力，無獨任或決定之權限，並受該管公務員之指揮、監督、管理、從事助手之勤務工作。
- 二、嚴禁指示役男從事與公務無關之工作，違反者，服勤單位應主動調整役男服勤處所。
- 三、服勤處所應結合役男專長與原需求申請項目，依第十二點第一款所列之直接

勤務，編排勤務分配表，其指派他類直接勤務或同點第二款所列之其他勤務者，每週不得超過十小時。變更役男原需求申請項目時，須經教育部核定。

依據教育部替代役教育服務役役男服勤管理要點中之第十七條天然災害停止辦公及上課期間，教育服務役役男勤務派遣原則如下：

- 一、服勤單位或處所所在地方政府宣布停止辦公及上課時，役男應於宿所或指定處所休息或備勤待命；因勤務需要必須照常出勤，或經指定出勤者，得於事後減免服勤時間或酌予獎勵。
- 二、役男之配偶、直系親屬因天然災害受重大傷亡或失蹤，或其所居住之房屋因受災倒塌或有倒塌之危險，或遭受重大損失時，為處理善後，服勤單位得在十五日範圍內視實際需要核予役男事假登記；役男應於事後檢具相關證明文件，並得免予扣抵例假或補服勤務。
- 三、天然災害發生期間，為考量役男安全，服勤單位（處所）得調整其放假或輪休日。

## **柒、教育服務役役男的生活管理**

依據教育部替代役教育服務役役男服勤管理要點中之第十八～二十八條教育服務役役男生活管理如下：

### **一、權責區分**

- (一) 本部負責策劃、督考教育服務役役男生活管理全般事宜。
- (一) 服勤單位負責服勤管理規定之策頒及督導各服勤處所對役男之生活管理。
- (一) 服勤處所負責役男生活管理及考核工作。

二、服勤處所對教育服務役役男應本關懷照顧之原則，視役男為單位之一分子，嚴禁體罰、凌虐、欺侮或其他不當行為。

三、服勤單位及處所均應指派專人負責教育服務役役男管理工作。

四、教育服務役役男應恪遵相關勤務規定，及服勤單位、處所對生活管理之要求事項。

- 五、教育服務役役男於專業訓練期間或執行勤務時應著制服，並整肅儀容，不得蓄染鬚髮（鬍）等。
- 六、教育服務役役男應依規定作息，保持內務整潔，並遵守服勤單位及處所相關規定。
- 七、為激勵教育服務役役男工作士氣、指導服勤要領，各服勤單位應持續實施勤務訪視及輔導，以解決相關問題，並對於服勤適應有困難、憂鬱症或遭遇感情等問題之役男，應造冊關懷輔導，且辦理轉介專業機構接受諮商輔導。
- 八、服勤單位對經常違反服勤管理規定或有重大惡行紀錄之教育服務役役男，應造冊列管，加強輔導考核，惡性不改者，得函請教育部核予輔導教育，藉以達到嚇阻效果。
- 九、教育服務役役男無故不就指定職役或違抗管理（監督）長官之勤務命令者，由服勤處所報服勤單位，移請司法機關究辦，並副知教育部。
- 十、教育服務役役男無故離去職役已逾三日者，其訓練單位或服勤單位應即發出離役通報，並請警察機關協尋，累計逾七日者，由服勤單位函請司法機關究辦，並副知教育部。
- 十一、教育服務役役男發生重大事故或意外事件時，服勤處所應立即以電話或傳真向服勤單位及教育部通報並副知內政部役政署。

## **捌、教育服務役役男的獎懲**

依據教育部替代役教育服務役役男服勤管理要點中之第三十三～三十八條教育服務役役男獎懲如下：

- 一、教育服務役役男及管理幹部之獎懲，依替代役實施條例、替代役役男獎懲辦法及相關規定辦理。
- 二、獎勵種類：榮譽假、嘉獎、記功、獎金、獎狀。
- 三、懲處種類：罰勤、禁足、申誡、記過、罰薪、輔導教育。
- 四、獎勵權責區分如下：

- (一) 榮譽假、獎金由訓練單位或服勤單位（處所）核處。
- (二) 嘉獎、記功由服勤單位核處。
- (三) 獎狀由訓練單位或服勤單位報請教育部核定。
- (四) 獎金發給個人每次最高新臺幣一萬元、團體每次最高新臺幣五萬元，有增給必要者，由訓練單位或服勤單位報請教育部核定。

五、懲處權責區分如下：

- (一) 罰勤及禁足由訓練單位或服勤單位（處所）核處。
- (二) 申誡及記過由服勤單位核處。
- (三) 罰薪及輔導教育由服勤單位（處所）提出，報請教育部核定。

六、教育服務役役男獎懲案件，應本獎當其功，懲當其過，即獎即懲，注重時效原則辦理。

**玖、教育服務役役男的膳宿**

依據教育部替代役教育服務役役男服勤管理要點中之第四十三～四十四條教育服務役役男膳宿如下：

一、教育服務役役男之住宿規定如下：

- (一) 訓練期間，集中住宿於訓練單位。
- (二) 服勤期間，住宿於服勤處所提供之住所；服勤處所並應提供寢具及水電、瓦斯等基本生活之所需。
- (三) 役男為家庭因素者，得向服勤處所申請返家住宿。

二、教育服務役役男之膳食規定如下：

- (一) 訓練期間：由訓練單位統一辦理。
- (二) 服勤期間：發給主、副食費，由役男自理或由服勤處所協助辦理。
- (三) 專業訓練單位及服勤處所應定時公布經費收支情形。

由上述歸納得知，教育服務役雖然同樣以替代役實施條例為共同的法源依

據，但是為因應工作性質的差異，教育服務役本身也有許多相關的規定。教育服務役役男的工作勤務範圍不僅不斷在擴大，同時也對於役男服勤時間予以詳訂，凡此，管理與規範的相關條文，主要著眼於讓服勤處所有運用的彈性空間，同時也更顯現出役男受到的信任與期望程度。

教育替代役是兵役替代役的一種，將溢額之役男，其中具教育專長或願擔任校園警衛之役男，使其擔任教育替代役；一則解決偏遠地區教師不足的問題；一則解決校園警衛不足所衍生的校園安全問題；而對役男本身，亦因其具有教育專長，而在服役期間能在校園發揮所長，不致因服兵役而荒廢專業；或擔任校園警衛，提供校園安全的服務，在兵役之外，另闢一條貢獻自己能力服務社會的途徑。



## 第四章 教育服務役政策之回應性評估

回應性評估要義在於評估者必須扮演問題建構者的角色，釐清政策中所爭議的議題，並收集利害關係人的內心感受，加以整理建構，分析出評估結果。本章旨在根據訪談所得資料進行分析與討論，採用回應性評估，以政策利害關係人的角度，針對教育服務役政策的內容、宗旨與目的和推動過程、策略與成效進行評估，將以臺中市服勤處所（申請教育服務役的國民小學）之校長、行政人員、教師與現任教育服務役役男為主要訪談對象，並加以瞭解利害關係人的內心感受。由於本研究所設定之政策評估指標分別為「目標達成度」、「執行能力」以及「回應性感受」，因此本章將各指標下利害關係人對所設定之細項問題整理，並且逐節分析。

### 第一節 受訪者資料與訪談題目設計

教育替代役役男以分發至各公立國中、小學為主，並以離島、山地、偏遠地區為優先；以擔任校園警衛、巡邏等安全維護及教育輔助工作為主要勤務，另結合其專長，協助教育行政、環境維護等工作，以協助解決基層學校缺乏人力之問題。基於上述原由，本研究選取甲、乙兩所國小做對照，甲國小屬於編制六班的偏遠小學，乙國小卻是編制三十六班的中型小學，從訪談中欲了解教育服務役役男進駐校園，對偏遠或市區的學校是否有帶來不同的影響？服務於甲國小的役男是英語專長替代役，服務於乙國小的役男是教育替代役，從訪談中欲了解役男以不同的身分進駐校園，對學校提供了哪些貢獻？從不同的利害關係人角度，來瞭解其對教育服務役政策不同的看法與意見。本研究主要受訪者如下表 4-1：

表 4-1 受訪者基本資料與訪談時間

服務機關	學校型態	受訪者編號	身份類別	訪談日期
甲國小	編制六班的 偏遠學校	A1	校長	2016/06/04
		B1	主任	2016/06/04
		C1	教師	2016/05/04
		D1	英語專長 替代役役男	2016/01/04
乙國小	編制三十六班 的 中型學校	A2	校長	2016/05/13
		B2	主任	2016/05/13
		C2	教師	2016/05/18
		D2	教育替代役役男	2016/01/06

本研究依據研究目的與文獻探討，完成訪談題綱設計（表 4-2），訪談內容設計依照訪談對象，並於訪談結束後將訪談內容進行整理（附錄），以利統整分析，受訪題目大綱如下表 4-2：

表 4-2 訪談大綱

評估指標	對象	題號	題目	配對內容
目標達成度	校長	1	教育服務役役男之分派任用是否符合學校校務、學生事務、總務、輔導需求？	人力需求
	行政人員	1	教育服務役役男之分派任用是否符合學校需求？（請舉出具體實例與工作內容）	人力需求
	老師	1	教育服務役役男之分派任用是否符合教學上的需求？（請舉出具體實例與工作內容）	人力需求
	教育服務役	1	學校派遣給您的工作勤務是否符合當初您對教育服務役的期待？（請舉出具體實例與工作內容）	人力需求
	校長	2	針對教育服務役役男的勤務工作內容，是否有參考教育服務役役男的志趣、專長、才能，做適當的安排？	專長專用
	行政人員	2	針對教育服務役役男的勤務工作內容，是否有參考教育服務役役男的志趣、專長、才能，做適當的安排？	專長專用
	老師	2	教育服務役役男協助教學的工作內容是否符合	專長專用

			所學的專業背景？	
	教育服務役	2	學校派遣給您的工作勤務是否符合您的專長？學校對您是當工友使喚，還是依您的專長做適當的分配？（請舉出具體實例與工作內容）	專長專用
執行能力	校長	3	教育服務役役男是否融入學校的組織氣氛？與學校同仁、學生的相處如何？	組織氣氛
	行政人員	3	教育服務役役男平時與學校同仁互動、相處如何？	組織氣氛
	老師	3	教育服務役役男平時與學生的互動如何？	組織氣氛
	教育服務役	3	學校整體的環境和學校的組織氣氛，您融入的情形如何？相處的愉快嗎？有遇到困難嗎？	組織氣氛
	校長	4	貴校由何部門負責教育服務役役男生活管理及考核工作？管理權責如何劃分？	人力運用與管理
	行政人員	4	由何部門負責教育服務役役男生活管理及考核工作？管理權責如何劃分？	人力運用與管理
	校長	5	對於教育服務役役男勤務的派遣與權責的劃分，執行上有沒有困難？因應措施如何？	人力運用與管理
	行政人員	5	對於教育服務役役男勤務的派遣與權責的劃分，執行上有沒有困難？因應措施如何？	人力運用與管理
	老師	4	在權責劃分上有沒有困難？會不會教育服務役役男支援教學的工作時，其他處室會覺得他們也需要這個人力？	人力運用與管理
	教育服務役	4	對於學校勤務的派遣與權責劃分的部分，有區分得很清楚嗎？會不會您在支援某處室時，其他處室會覺得他們也需要您這個人力？	人力運用與管理
	校長	6	如果教育服務役役男有適應上的問題，學校方面是否會提供協助？有溝通的管道嗎？	人力運用與管理
	行政人員	6	如果教育服務役役男有適應上的問題，學校方面是否會提供協助？有無溝通的管道呢？您曾經協助過他哪一方面的問題呢？	人力運用與管理
	老師	5	如果教育服務役役男在協助教學上遇到困難，就你的觀察，他會不會請求協助呢？您曾經協助過他哪一方面的問題呢？	人力運用與管理
	教育服務役	5	如果您在適應上遇到問題，學校方面是否會提供協助呢？有無溝通的管道呢？您曾經被協助過哪一方面的問題呢？	人力運用與管理
	校長	7	請問在教育服務役役男人力運用與管理上遭遇	人力運用

		的困境與因應措施為何？	與管理	
行政人員	7	請問在教育服務役役男人力運用與管理上遭遇的困境與因應措施為何？	人力運用與管理	
老師	6	教育服務役役男在協助教學時，針對人力運用與管理方面，您有遇到困難嗎？（請舉出具體實例說明）	人力運用與管理	
教育服務役	6	專業訓練之課程規畫能幫助您勝任服勤工作嗎？學校有提供相關的訓練嗎？	人力運用與管理	
校長	8	下班後，教育服務役役男一個人在學校，他要備勤，這方面有沒有什麼管理上的困難？	人力運用與管理	
行政人員	8	下班後，教育服務役役男一個人在學校，他要備勤，這方面有沒有什麼管理上的困難？	人力運用與管理	
教育服務役	7	宿舍是自己一個人住嗎？生活飲食方面有其他困難嗎？	人力運用與管理	
校長	9	教育服務役役男的工作服務態度如何？激勵教育服務役役男服務態度與績效的可行具體作法有哪些？	執行者的態度	
行政人員	9	教育服務役役男的服勤態度，您覺得如何？激勵教育服務役役男服務態度與績效的可行具體作法有哪些？	執行者的態度	
老師	7	教育服務役役男的服勤態度，您覺得如何？	執行者的態度	
教育服務役	8	針對學校派遣的勤務，您所抱持的心態是什麼？	執行者的態度	
教育服務役	9	請問您認為服勤處所的獎懲制度是否合理？	執行者的態度	
校長	10	不同背景的教育服務役役男所具有的不同工作動機、工作任務，對於執行勤務的影響如何？	執行者的態度	
行政人員	10	不同背景的教育服務役役男所具有的不同工作動機、工作任務，對於執行勤務的影響如何？	執行者的態度	
教育服務役	10	不同背景的教育服務役役男所具有的不同工作動機、工作任務，對於執行勤務的影響如何？	執行者的態度	
老師	8	不同背景的教育服務役役男所具有的不同工作動機、工作任務，協助教學時，是否有影響？	執行者的態度	
回應性	校長	11	教育服務役役男進駐校園，為學校帶來什麼幫助或貢獻呢？（從校園安全、學校行政、學生學習等方面做說明）	滿意度

感受	行政人員	11	教育服務役役男進駐校園，為學校帶來什麼幫助或貢獻呢？（從校園安全、學校行政、學生學習等方面做說明）	滿意度
	老師	9	您覺得教育服務役役男在協助教學上，對小朋友的學習有沒有幫助？對教師、家長及學生產生哪些影響？	滿意度
	教育服務役	11	你覺得自己對學校帶來什麼幫助或貢獻呢？（從校園安全、學校行政、學生學習等方面做說明）	滿意度
	校長	12	對於我國所實施的教育服務役制度，在實際執行時，是否遭遇阻礙或是侷限？原因為何？有何具體建議？	滿意度
	行政人員	12	在實際執行教育服務役制度時，是否遭遇困難？有何具體建議？	滿意度
	老師	10	請問您對教育服務役役男在學校的服勤，有何建議事項？	滿意度
	教育服務役	12	對於我國所實施的教育服務役制度，在實際執行時，是否遭遇困難？有何具體建議？	滿意度
	校長	13	教育服務役的役期縮短，是否對學校產生影響？銜接上有困難嗎？	內心真正的需求
	行政人員	13	教育服務役的役期縮短，是否對行政產生影響？銜接上有困難嗎？	內心真正的需求
	老師	11	教育服務役的役期縮短，是否對教學產生影響？銜接上有困難嗎？	內心真正的需求
	校長	14	我國將因為實施募兵制，致使依附於徵兵制度而存在之替代役制度消失，未來如果教育服務役役男不再補撥，請問對貴校有無影響？如果有影響，其衝擊層面有哪些？	內心真正的需求
	行政人員	14	未來如果沒有教育服務役役男投入至校園服務，對學校行政運作上有無影響？如果有影響，其影響層面有哪些？	內心真正的需求
	老師	12	未來如果沒有教育服務役役男投入至校園服務，對教學上有無影響？如果有影響，其影響層面有哪些？	內心真正的需求
教育服務役	13	您認為服教育服務役對您有什麼樣的幫助呢？在服役期間，您覺得收穫如何呢？	內心真正的需求	

## 第二節 目標達成度的評估結果分析

顏國樑綜合各學者專家的看法，提出影響教育政策執行之因素中，在政策內容影響因素方面，包括：一、政策的明確性；二、政策資源；三、標的團體行為需要改變的程度；四、理論的適切性與技術有效性；五、政策類型等五個面向。<sup>48</sup>因此，政策目標必須具體、明確，「教育服務役」政策在強調教育服務役役男以分發至各公立國中、小學為主，並以離島、山地、偏遠地區為優先；以擔任校園警衛、巡邏等安全維護及教育輔助工作為主要勤務，另結合其專長，協助教育行政、環境維護等工作，以協助解決基層學校缺乏人力之問題。由此可知，解決基層學校缺乏人力之問題為「教育服務役」政策的重要目標，故以「人力需求」、「專長專用」來評估目標達成度。

### 壹、人力需求

#### 一、舒緩人力不足的現象：

在地方政府財政及員額管控下，學校各項出納、文書等行政作業，因無專任人員，也只能校內自行調配人力因應，但也出現了因人力不足導致異常忙碌，效率難以提昇的現象。以下是受訪者指出學校行政人力缺乏的現況：

「替代役對學校的幫助很大，尤其在像我們這樣的小學校，人力嚴重不足的情形下，教育服務役役男進駐校園，對學校會減輕很多行政的工作。」(A1)

「我們學校比較常碰到的是一般替代役和英語替代役，其實對小校而言，人力與教師的編制都蠻固定的，若有役男進駐校園，協助支援行政，老師就能花比較多的時間在教學上。因為役男都是依學校的需求來派任，基本上都是符合需求的。」(B1)

「本來行政人力就不多，我們又正值遷校，工友又是女性，有許多勞力上需要協助。」(B1)

「替代役對學校的幫助很大，尤其在像我們這樣的小學校，人力嚴重不

<sup>48</sup>顏國樑，*教育政策執行理論與應用*（臺北：師大書苑，1997年）。

足的情形下，教育服務役役男進駐校園，對學校會減輕很多行政的工作。」(B1)

「先說補救教學，雖然我們學校班級數很少，但需要補救的人數還是有一定的數量，沒有替代役男的話，就會全部學生都是由我來教，只是雖然都是要補救的學生但程度上還是會有差異，所以會造成沒有分流的情況，如果教得太簡單，對於高年級需要補救學生可能就比較沒幫助。」(C1)

「我們學校校地面積達3公頃，師生數達1000多人，每個業務單位能使用的人力也都很吃緊，尤其在總務處，工友年紀多已垂垂老矣，因此教育替代役男的撥補對學校來說是如雨後甘霖般。」(B2)

「警衛有2/3的工作分攤在我身上，他們有一個警衛是校長的朋友，與校長的關係很好，所以那個警衛都不做事，他的工作就全落在我身上。」(D2)

在舒緩人力不足的現象中，從訪談過程裡得知學校人力、教師的編制是固定的，工友退休遇缺不補，以女性工友為主，校園環境整理及相關瑣碎工作都需要人力來協助；學生程度參差不齊，有多數需進行補救教學，所以替代役男進入服勤處所舒緩了教育現場人力不足的壓力，頂替了原來學校所欠缺的人力，役男的人力配置與運用也讓校園運作得以順暢。

## 二、役男進駐校園，成了各處室的得力助手：

行政人員礙於財政與編制無法增加，役男人力形成了另一型式的學校規模成長。役男工作內容中看似不起眼的輔助性勤務，在服勤處所行政人力不足的現象中，不僅舒緩了工作壓力，也提升了效率。依國民教育法施行細則規定學校各處、室執掌分工明確，且業務繁雜，但偏遠地區學校因規模小，學校組織規模亦受影響，各校教務處與訓導處合一設教導處，其掌理事項包括前項教務處及訓導處業務；總務處因專任職員不足，大部分學校造成教師兼辦事務、出納業務。在組織分工不完整的情況下，各兼職教師業務量也就增加許多。教育政策與法令的修改，教師感覺工作負荷重、倦怠感增加；推動教育改革工作，常是上有政策，下有對策；目前學校運作，已成勞逸不均、權責混淆現象，教師難以兼顧教學專業工作。以下是受訪者對服勤處所行政人力不足現況與役男支援情形的說明：

## (一) 教務處

各校編制小，造成兼職行政人員除了推動校內的例行業務外，亦得承辦各類專案型活動，這些校內、外的學生活動、校際間的競賽交流與研討進修活動都需要人力支援，而校內正職行政人員中可分擔工作項目的也只有幹事，往往會造成兼職行政人員在活動規劃、執行、核銷等作業流程中一手包辦，這樣的現象從役男在校園出現後，獲得了改善。

「一般役的工作規劃是協助學校的行政事務，工作項目會比較雜，例如協助印考卷、環境整理、辦公室的文書處理、圖書整理、海報製作行銷，主要以行政支援和服務為主，或是小校老師在早自修、午休時間需要指導比賽或負責團隊的任務，這時班上的學生就需要另外的人力來協助，就會請一般役男入班協助。」(A1)

「之前有資訊專長的替代役到校服務，學校需要一些影音檔、影片檔的成果，他就幫學校產出這部份的資料，就可以減輕主任、組長花很多時間在這一部份，役男可以貢獻自己的專長，從做中學，學校也可以獲得他的幫助。」(B1)

「先說補救教學，雖然我們學校班級數很少，但需要補救的人數還是有一定的數量，沒有替代役男的話，就會全部學生都是由我來教。」(C1)

「我幫忙教務處做過掃描英語教學圖書並歸檔、規劃英語團隊所需美編與道具、製作英美文化境教海報、成果拍攝照片、協助外語教師授課翻譯、與外師協同進行學生展演、籌畫彈性英語活動、製作公佈欄花邊、新生始業拱門製作、協助英語歌謠比賽、製作研習立牌、英語每日一句用 LED 發光白板試作教學、協助印製學生圖書證、與老師討論 120 句英語認證內容與規準、協助翻譯校正學校名片英譯、製作低年級數學闖關測驗卡、支援學校創意閱讀展演、指導英語說故事比賽、鹿港古蹟就地英語境教、協助校內舉辦國語文競賽、協助聯絡外師授課事項、中外節慶對照英語年曆製作、整理該年度英語教學成果影片……等。」(D1)

「我們學校校本特色主要以閱讀教育為主，因此替代役男在學校支援上，協助學校拍攝閱讀教育的推廣短片，以及參與「師長說書」等活動」(B2)

「上一個替代役跟教務處的關係很好，所以有幫教務處說故事給學生聽，因此他們沒有問過我，就直接幫我安排說故事，我跟教務處也很好，所以不用徵求我的同意啦！」(D2)

教育役男的出現成了教務處的助手，分擔了專案型活動工作內容，如協助照相、錄影、影片製作、成果整理、製作海報與道具、場地布置，進行補救教學，圖書整理並指導學生參與校外的比賽，不但減輕了行政人員的壓力，也能讓兼職教師減少雜事上的時間成本付出，較能專注於教學工作與行政工作推動上計畫上的規劃執行。

## （二）學輔處

國中、小教師工作中除明確的授課時數外，還有些隱性的工作項目，如陪同學生吃午餐、導護工作等，這些工作無形中瓜分了教師時間，也耗損了老師精力。役男的支援協助不僅維護了學童上、下學的安全，也減輕了教師工作負擔，於學輔處方面協助導護工作、體育與其他宣導為主。

「具有體育專長，他雖然是英語替代役，但他又具有體育的專長，他就帶學生踢足球、打籃球，在學校帶動一種體育的學習風氣，帶動學校發展不同的特色。」(A1)

「我幫忙學輔處做過各類海報張貼與替換、製作防災短片、支援流感疫苗接種現場、協助學生大隊接力練習指揮、製作舞蹈比賽表演道具……等。」(D1)

「在校園安全部份，我們學校的校門口達 6 扇之多，在導護工作的協助上也相對多了人力支援，讓小朋友上學多了份安全保障。」(B2)

弱勢學習低成就的孩子，在課業學習上需要特別的叮嚀與指導，但在生活輔導方面因教師的時間有限，往往無法兼顧每位學童，在役男協助下會幫忙簡單處理一些學生生活上問題。

「若具有輔導專長，就可以輔導學生在生活的行為。」(A1)

「偏鄉小學的學生比較弱勢，有的學生不太愛讀書，一般役男和英專役男都會給他們機會參與英語戲劇的演出，因為這樣的舞台，讓那些較弱勢的學生找到成就感，反而看到自己的亮點，不會一直否決自己。」(C1)

「有一個三年級的轉學生，他是讓老師頭疼的人物，但我發現他的肢體動作與表情很豐富，所以主任就讓他參與印地安人戲劇的演出，雖然他上課很沒有規矩，但是他很認真的背台詞，有時在走廊還看到其他的學生在背臺詞，因為在戲劇中找到自己的興趣，所以願意主動學習。」(D1)

從上述訪談中得知在學輔處方面，由於役男協助學生安全上、下學，學校可節省導護人力，讓教師在非教學工作上的時間支出減少。役男與小朋友互動佳，小朋友會請求役男幫忙，小朋友也會跟役男聊天，相處之間對學生有一些正向輔導作用。

### (三) 總務處

教育場所的經營，校園環境的營造與維護是總務處重要的工作，攸關教育活動的推展、學生學習、生活空間滿足，學校如何在最低的環境及人力負荷下，提供師生最安全、健康及舒適的教學空間，是學校效能的重要指標。教育服務役之一般役男，在總務處主要工作為警衛人力、協助工友及資訊公文處理。

#### 1. 替代警衛人力：

校園開放逐漸被重視，其精神是打破校園資源獨享的封閉觀念。開放校園也會帶來校園安全的問題，首先：校園開放各項設備後，社區民眾使用學校校園的頻率增加，校地與民地之間的區隔消失，師生安全的保障程度降低。其二：學校各項設備遭到破壞與偷竊之機率提高（秦夢群，2001）。<sup>49</sup>

「警衛替代役可以協助校園的安全、巡視校園，當警衛忙於職務而離開警衛室時，教育服務役役男就可以協助校園門禁的管理。」(A1)

「像我們學校的替代役男，就會幫忙學校警衛、工友分擔許多的業務，讓學校能更有效率，讓學生上、下學更安全。」(A2)

---

<sup>49</sup>秦夢群，**學校行政—理論部分**，三版（臺北：心理，2001年）。

「我們申請的教育服務役男是一般替代役，工作項目是校園安全、一般教育行政工作支援。」(B2)

「目前台中市夜間校園開放政策，以往夜間僅有警衛進行校園門禁管理，現在多了役男也使警衛在門禁管理上多了備勤人手。」(B2)

校園開放與社區化後，校園安全維護上的管理人力不足，成了學校頭疼的問題。在總務處替代警衛人力方面，教育役男服勤與待勤時間都在學校，校園安全維護是役男服勤工作內容中的要項，下午四點半放學後保全設定，寒暑假辦理生活營活動及學校出入門口多，為了管理學生方便，學校有役男的駐守，嚇阻有心人的犯罪的意圖，也讓進出校園的人士與車輛獲得管控，學校在財產及人員安全上獲得保障。

## 2.協助工友：

工友在學校組織內其職場位階雖最低，但有其不可抹滅的功能性。舉凡校內器材維護、校園場地清潔、校園綠化美化、辦公事務支援、學校午餐辦理、郵件收發及各種臨時交辦事項等，這些工作雖不起眼，但卻讓學校行政人員、教學現場教師及課堂學習學生無後顧之憂，校工在組織的重要性實不亞於他人。政府為貫徹政府員額精簡政策，減輕政府財政負擔，已於 2002 年訂定各項工友員額管制措施，目前地方機關學校工友(含技工、駕駛)員額之核定及進用，必須依照行政院訂頒之「行政院所屬機關學校事務勞力替代措施推動方案」、「各級行政機關、公立學校超額工友處理原則」處理。各機關學校之工友，不論超額與否，均予全面凍結不補；至未達工友員額設置基準之機關學校，如確因業務特殊需要，擬進用工友者，則需專案報經本院同意後，由其他機關學校之超額工友，以連人帶缺方式進行移撥。

校園內總務工作繁雜，且勞力付出部分需要人力的支援，役男的服勤工作內容中雜事、勞務及臨時交辦事項大都與校工工作內容重疊，但分工與協助後，工

友得以減輕勞力負擔，並能專注於修繕等技術工作，對於以服務為導向及後勤支援的總務工作部分，獲得了穩健的後援。

「我幫忙總務處做過學校財產保管與轉移盤點、布置訪視會場、文件查簽送繳、協助收發公文輔佐、協助銷毀人事資料與文件、協助更換處室環境整理、清理校史室風災、協助清理學校屋頂風災積水與補洞、協助清掃風災後教室破碎玻璃、抬各級餐桶與庶務支援、指導新進役男校內須知、派發補給品至各班級、清點學校庫存舊課桌椅、登記與發放運動會服裝、運動會場佈與音控器材架設、新校舍草木澆灌、遷校用紙箱搬運與行李打包……等。」(D1)

「開關鐵門、導護路隊、每天站在西側門那邊，風雨無阻，放學關鐵門，學校任何搬磚塊、重物……等等，我都搬過，學校工友說他們不敢使用電鋸，就叫我去鋸樹，我只好請承包商教我使用，看了一、兩次我會用了，全校的樹都是我鋸的，最危險的電鋸由我來操作。颱風時，完全沒有任何老師出來幫忙，只有一個總務處和我忙了快兩個禮拜，才把學校善後好。」(D2)

在總務處協助工友方面，替代役進入校園服務分擔工友工作內容，並非取代工友人力，而是減輕學校現場校工勞力負荷，並能在役男支援下完成組織任務，如環境巡視、除草、剪樹、災害清理及比較粗重的工作搬運。讓工友在繁雜的總務工作中，專注於役男無法替代的技術能力部位，服勤現場役男也得以學習生活通識與技能，可謂一舉數得。

### 3.資訊公文處理：

役男工作內容中的公文收發、文書處理、公文傳遞、資料影印及臨時交辦等看似不起眼的輔助性勤務，在服勤處所行政人力不足現象中，舒緩了工作壓力也提升了效率。

「我們學校的一般役在文書方面，因為我們有專門發文的老師，所以他負責收文、文件查簽送繳及協助銷毀人事資料與文件。」(A1)

「之前有資訊專長的替代役到校服務，就幫我們整理所有的資訊，幫學

校解決了網路的問題、重新建置網頁。」(B1)

「幫忙學校警衛、工友分擔許多的業務，讓學校能更有效率，讓學生上、下學更安全；協助公文的收文、文書的傳遞或者是收發信件。」(A2)

在總務處協助資訊公文處理方面，E化世代的年輕學子在資訊硬體維護與運用能力上皆具有一定的程度，役男在這方面的專長發揮與應用，如文書方面處理、公文的收文、文書的傳遞及收發信件，不僅可減輕資訊教師負擔，而維修經費的節省、知識與資訊平台的管理都有助行政效率的提升。

#### (四) 提升教學成效

補救教學具有事後幫忙的功能，經過診斷學生的學習困難後，所進行一連串對症下藥的積極性教學活動。班級導師篩選出國語、數學、英語程度偏低之學生，分別由教育替代役役男或英語專長替代役役男協助進行補救教學，以提升其學科能力，恢復學習信心。

「之前也有一位英語專長的替代役，很有專長，很有能力，為學校規劃了一系列的英語活動，帶學生參與育樂營、體驗營，包括設計節慶的活動，就減輕了老師的負擔，而且年輕人更有創意。」(A1)

「英語專長替代役是配合英語創新教學計畫而來的，必須有九成的工作內容要與英語教學相關，剩下一成的工作內容會與一般役相似。」(B1)

「有替代役男到校服務後，可以將需要補救的學生分組，一個人帶一個班，這樣的方式不管對學生或是教師來說都是比較OK的狀態；再來是課堂上的協助，因為我負責的課程是要自己編教材，我編好後有時會請他幫我看一下內容請他給我建議，或者是給我一些idea，有時候我安排的課程可能是需要實際操作或是體驗的課程，我也會請他到課堂來協助我，在這樣的情況下課程可以更延伸、更有彈性！在暑期營隊的部分也是之前都只有我一個人帶，營隊內容就比較偏向只有在教室進行活動，但是有他協助我，我們就可以把活動版圖擴展到校園，進行尋寶遊戲或大富翁。在營隊前置作業我們也花了很多的時間討論，在想法上互相激盪，我覺得真的是很棒的經驗。」(C1)

「我和學校外聘的彈性英語老師兩個人一起合作，進行五個半天的暑假英語營隊，以環遊世界為主題，教了許多國家的風土民情，以國旗為基底的符號，再認識著名景點、飲食，最後以大富翁的活動做總結，因為很常與彈性英語老師合作，也與他建立了絕佳的默契；從許多的英語活動或英語戲劇

中，與學生建立了不錯的情誼，他們把我當大哥哥，下課會一起打球、聊天，相處的很愉快。」(D1)

「一開始的工作比較跟補救教學相關，利用晨光時間，會抽中、高年級的學生，到英語教室進行補救教學，那時候教學也沒有硬性規定我要教什麼，所以我就自己想題材，想教什麼就教什麼，一開始讓他們能夠說為主，讓他們多一點的刺激，給他們看影片，用影片融入教學，那時候英專有一些資源，其他英專役男有拍教學影片，實用性很高，但是因為裡面有一些外師的語述比較快，所以我就摘錄一些教學影片下來做教學使用，我也會不時的與節慶做融合，影片有串情境，影片看一、兩次，即使看不懂，學生也猜的出影片在做什麼，譬如說有一次讓學生分辨 open 和 turn on 的差別，為什麼不能，影片裡面有大大的叉叉和圈圈，open the TV 出現叉叉代表不行，對聲光效果，他們會產生一些印象，順勢可以教他們電器的英文，當下他們是可以有熱誠投入的，只要造成零星小小的改變，在補救教學來講，都是有成果的，起碼從國中端來講是成功的。有一位學生很認真，他對拼字比較沒有信心，但只要他知道會馬上舉手，在班上卻很安靜，在那樣自由的環境裡，只要有講就可以得分，他會嘗試回答，我也會立即讚美，但在班上裡，可能就選擇不發表。入班協助沒有很多，比較多是跟彈性英語相關，正課我們不能上，但我們可以協助教學，或是協助輔導學生，補救教學或是課後的或是抽出課堂，一對一教學是可以的。接著接英語讀者劇場，我本來以為是協助，沒想到這是學校第一次嘗試參加比賽，我是主要負責訓練學生的人，因為對學生的口說是有助益的，所以我願意接下這個重責大任。雖然比賽結果不甚理想，但小朋友樂在其中。我也會去協助彈性英語的老師，但是我沒有直接獨挑大樑，我主要協助「語音」，協助增加文化刺激，到了後來多一些闖關活動。上學期十月多有進行復活節，那是我第一次自己一個人辦大活動，在這個學校，你要做一些東西讓大家看的到，所以我想從活動類型下手，活動類型需要策劃，當時還請一般役學長幫忙，主任給了我很多的自由。所有的活動內容要自己想，主任成為後盾，提供所有的資源，主任依照規劃表來安排人力，人力主要都是活動當天，導師協助帶班級進行闖關，我有請彈性英語老師幫忙備課，發現一個人策劃來不及，我們一起討論架構，請他幫忙彙整成 ppt，實際上場時，由我們兩個一起教，因此培養了絕佳的默契，所以之後兩個人有一起進行許多的活動。每次辦英語闖關活動時，全校動起來的氛圍，真的很棒，不管大朋友，還是小朋友，隨著情境的佈置，開心的說著英語，就是成功的教學活動了。」(D1)

「我們學校的替代役男，就會協助學校進行閱讀教育的相關活動。」(A2)

「由於年紀和小朋友較近，因此也增加了小朋友對活動的興趣及提高參與度。」(B2)

「替代役男其實主要是支援行政，在教學上並沒有太多的幫助，畢竟他們主要是協助處理學校行政業務，並未參與教學工作。學校校本特色主要以

閱讀教育為主，因此替代役男有參與「師長說書」的活動，學生聽得津津有味。」(C2)

從上述訪談中得知教育替代役主要是支援行政，較少協助教學，會配合學校推動閱讀校本特色，但英語專長替代役的工作內容幾乎都與教學相關，包含：強化英語教學活動、增加英語學習機會、舉辦英語闖關或戲劇表演活動、訓練學生參與英語比賽、進行英語補救教學、辦理英語營隊等方面，經由適性、多元的教學活動，提升學生的學習品質。藉由補充特殊專業教師之不足，如英語師資等，縮短城鄉差距，教育服務役役男儼然成為學校人力資源的一部份。

## 貳、專長專用

教育部為甄選良好的教育服務役男人力投入學校從事公共服務，在役男人力的品質方面很重視，學歷更是衡量人力品質的一項重要指標，教育部在眾多的役男想選服教育服務役時，就是以學歷高低來決定錄取與否。而為鼓勵國內具有英語合格教師資格或畢業於大學以上英語相關科系者加入英語替代役，藉以發揮其大學所學之專長背景，一展長才，符合學用合一的原則。以下是受訪者對教育替代役與英語專長替代役役男是否專長專用的說明：

「我們的一般役男，在閱讀這一區塊有興趣，也是他的專長，所以學校借重他的閱讀專長，推動閱讀活動，進行閱讀線上認證、閱讀積分的統計、閱讀展演……等等。」(A1)

「現任的一般役男他的興趣是爬山、閱讀，所以爬山與運動相關，我會鼓勵他多跟學生運動，學生有他的陪伴，在操場運動的動機就會增強。他喜歡看書、看電影，他會玩一些語音的軟體，因為學校閱讀展演正在開演，所以教務主任挑了一些種子學員，由他來訓練，給了役男舞台，成為他的亮點，不要只是行政打雜。第一次的閱讀展演，我們可以感受到他在影片的剪接、配樂、學生的訓練、道具的製作上，都讓當時展演的觀眾，耳目一新。這其實是額外派給他的工作，平時與他聊一聊，針對他的興趣專長，結合學校現況所推行的活動，借重他的專長，我們不希望替代役到學校來就是打雜、照相，役男沒有學到，我們也在浪費這樣的人力，因為他未來也是要當老師的，我們盡量給他機會與學生互動，讓他增加指導方面的知能，他從做中學，我

從他接戲劇時，發現他的動力有提升，說話的自信與學生的互動有明顯的進步。」(A1)

「一般行政替代役，他的功能又更大了，如果役男學歷、能力都很好，又有資訊、英語或數學專長，我們就會借重他們的專長，幫學生做課業的輔導，若具有輔導專長，就可以輔導學生在生活的行為。運用他們的專長做管理，學有專長對學校的貢獻會更大。」(A1)

「之前有一個替代役，具有體育專長，他雖然是英語替代役，但他又具有體育的專長，他就帶學生踢足球、打籃球，在學校帶動一種體育的學習風氣，帶動學校發展不同的特色。」(A1)

「我們學校就是非常缺乏人力，役男進駐校園，能盡量幫忙多少就做多，不會特別針對專長去分派工作。」(B1)

「學校都設有替代役男管理辦法及工作項目，當然我們也會根據役男的興趣、專長增加服務項目的質量，不過當然也需要役男願意投入才行。」(A2)

「我們學校的教育替代役主要是一般專長，在勤務工作上其實都還滿固定的流程，然而在教育行政支援上，則會依校本發展、役男興趣及專長來進行安排，例如協助閱讀教育的影片拍攝等。」(B2)

「據我所知，本校替代役男協助教學的工作內容主要是閱讀的部分或進行補救教學，但時間都不多，並沒有符合所學的專業背景。」(C2)

「坦白說我的學歷是碩士，除了博士以外，我各個層級的學生都教過，在學校最高年級是六年級，我的能力絕對沒有問題，連英文我都可以，結果學校不讓我教，針對所有與教學相關，完全不願意交給我協助或進行補救，我有主動提過很多次，表達我的意願，真的很想協助教學這一塊，這十個月與學生的互動幾乎沒有，學校就是要我來做一個工友和看門的。」(D2)

教育替代役役男大部分還是以支援行政，協助處理雜項為主，比較難依他的專長來分配職務，但如果服勤處所願意多花一些時間瞭解役男的興趣與專長，便能好好運用他們的長才在行政或教學上，無形當中也能帶動學校形成新的風氣，產生質的提升。

「英語專長替代役是配合當時英語創新教學計畫而來的，工作規範就比較嚴格，必須有九成的工作內容是要符合英語專長這個區塊，例如：協同英語教學、英語情境布置、英語補救教學、英語節慶活動、晨光英語的推動、英語闖關活動、英語戲劇表演，剩下的一成工作會與一般役類似，臨時性的人力支援或一般事務的協助。」(A1)

「之前也有一位英語專長的替代役，很有專長，很有能力，為學校規劃了一系列的英語活動，帶學生參與育樂營、體驗營，包括設計節慶的活動，

就減輕了老師的負擔，而且年輕人更有創意。」(A1)

「因為規定英專要有 90%與英語相關，所以英專一定是專才專用，一般役男就是行政支援。」(B1)

「我覺得滿符合役男所學的專業背景，像我剛剛有說到會請他幫我看一下教材內容，也是因為他本身背景就是英語教學，所以他對教學、課程安排是很有概念和想法的！所以有時候他的一些建議也會引發我對教學上的思考。」(C1)

「我國小到國中是念美術班，後來高中就回到一般體制了，退役之後的職業是國中英語老師。美感與質感是我堅持的，主任常取笑我說如果我這樣龜毛，事情要做到什麼時候，做事情要有品味，至少我要堅持到好，對學生多少有些正向的影響，我之前編排的戲劇，因為有精美的道具，老師和學生的目光都在表演者身上，那些裝飾是有加分作用。美感教育是我們所忽略的，但我們看到它對學生是有吸引力的，在教學上的成效是雙倍的。很感謝主任願意信任我，給我機會發揮英語與美術方面的才能。」(D1)

相較於一般役，英語專長替代役規定要有 90%的工作內容與英語教學相關，因此幾乎是依據役男的英語專長來做運用，再搭配役男美工方面的專長，如虎添翼，境教的影響是潛移默化，有時更能吸引學生的目光，因此如果服勤處所能從平時的閒談中得知役男的興趣與專長，適時給予舞台發揮所長，不但能提升教學與行政品質，也能讓役男因成就感而更願意投入服務服勤處所。

### 第三節 執行能力的評估結果分析

一項政策要確實達成目標，收到良好的成效，不僅規劃必須完善，執行能力更是不可或缺。正常情況下，一項政策經規畫完畢，付諸執行，執行人員必須盡力推動政策，使政策確實執行，但是一項政策執行影響因素眾多，有各種不同的變數會直接或間接影響政策的執行能力。本研究綜合利害關係人之要求 (claims)、關切 (concerns) 與議題 (issues)，設定出執行能力分項評估指標分別為「組織氣氛」、「人力運用與管理」以及「執行者的態度」。

## 壹、組織氣氛

學校是一個組織，教育服務役役男非組織內的正式人員，但役男在校服勤即成為組織內的一份子，因此役男會影響學校組織的運作，也會影響組織的和諧。

### 一、役男與學校同仁的互動會因為熟識感而提升：

雖然役男剛開始來到服勤處所都不甚熟悉，或役男彼此間個性不同，但學校同仁都能對役男主動關懷，表達善意，甚或運用 Line 群組，讓役男提早適應學校生活，大致上與學校同仁相處的氣氛都還算融洽。以下是受訪者對教育服務役役男與學校同仁互動的說明：

「學校同仁會主動去跟他們互動，一來他們沒有社會經驗，二來是個性問題，一個役男比較喜愛人群，會主動找一些話題跟我們互動，另一個役男比較木訥，就需要我們多一些帶領，從中發現他們的意願，給他們舞台發光發熱，要役男主動來跟我們討論較難，但我們能主動去關心他們。役男與學校同仁相處的關係基本上都蠻好的。」(A1)

「我會主動去跟他聊，學校也有 Line 群組，可以讓他及早適應這個環境，讓他快速融入學校生活，也能在此群組中間聊溝通，增加彼此的認識。英專役比較活潑，與學校同仁、學生互動性較高，也很熱絡，另一名一般役雖然比較安靜，但相處上都沒有問題。」(B1)

「目前我接過兩位替代役男，目前他們與學校同仁互動上都還不錯，學校輔導室還有成立「幸福教師團」的群組，讓替代役男及新進人員加入我們學校這個團隊後，可以有資源交流、討論的空間，也縮短了他們對新環境適應時間。」(B2)

D1 訪談者和彈性英語老師很常一起合作，設計並進行活動，因此建立了絕佳的默契，成為教學的好幫手。

「我很幸運來到這間學校，雖然剛開始還不太適應，不知道自己的目標與方向，但學校同仁會主動關心我，也有將我加入 Line 群組，像朋友一樣分享生活點滴，有時也會一起去外面聚餐，主任也很信任我。我和學校外聘的彈性英語老師兩個人一起合作，進行五個半天的暑假英語營隊，以環遊世界為主題，教了許多國家的風土民情，以國旗為基底的符號，再認識著名景點、

飲食，最後以大富翁的活動做總結，因為很常與彈性英語老師合作，也與他建立了絕佳的默契。」(D1)

A2 訪談者表示役男年輕活潑的氣息能活絡組織的氣氛，也能激盪新的創意。

「替代役男他們都比較年輕，對於學校同仁來說可以增加組織活絡的氣氛，畢竟一來提供的訊息比較 fashion，二來想法思維上也都能刺激同仁了解新世代的想法。」(A2)

役男跟學校同仁互動，增加彼此之間的熟識感，也能形成一股無形的向心力，讓役男朝團體組織運行的軌跡前進，將役男視為正式組織成員看待，才能有效提升役男服勤績效。

「能跟我成為朋友，大部分是比較講義氣的，你對我好，我知道，我也會回饋。一開始我剛來學校的時候，大家照規矩來，我制服也都穿好，符合規定，後來他們發現我做事夠快，也很完美，我與事務組長的思考模式相近，我們兩個有一半是朋友，一半是管理者的關係，總務主任很依賴事務組長，事務組長信任我，所以他們兩個給我很多的方便，會為我設想，也會給我榮譽假，直到退役前已經放滿七天榮譽假了。一開始我的態度有讓他們感受到我是來做事的，他們對我比較放鬆，我並沒有因此鬆懈，所以他們就對我比較好。他們需要我的時候，例如像颱風來，沒有人會使用電鋸，我也不太敢使用，他們也覺得很為難，但事情還是要有人做，我就直接上場了，事務組長在一旁也很擔心我的安危。我的個性很衝，有時會讓管理者頭疼，我不會主動去跟學校的老師互動，不喜歡拍人馬屁，只想把事做好，所以學校可能有一半的老師不知道我的名字，搞不清楚替代役和警衛的差別。」(D2)

## 二、役男與學生的互動佳，增進學生學習活動的興趣，提供了協助學生學習的最佳人力資源：

剛從學校畢業不久的役男吸收了較新的新知與訓練，教學方法活潑、生動，充滿青春氣息，如果願意與學生親近的話，更能拉近與學生的距離，因此對於學生學習的環境營造，更能增加學生多元學習的機會，教育服務役役男提供最佳的

人力。

「我看學生都滿喜歡英專役男的，因為他本身就是老師，所以也很懂怎麼與學生相處，加上他平常也對學生滿關心的，下課時間經常看到學生與他談天，很快就和學生打成一片了！偏鄉小學的學生比較弱勢，有的學生不太愛讀書，一般役男和英專役男都會給他們機會參與英語戲劇的演出，因為這樣的舞台，讓那些較弱勢的學生找到成就感，反而看到自己的亮點，不會一直否決自己。」(C1)

「從許多的英語活動或英語戲劇中，與學生建立了不錯的情誼，他們把我當大哥哥，下課會一起打球、聊天，相處的很愉快。來到這個學校，主任願意信任我，他們也會提出自己的想法，但我們都合作愉快，目前來講都還不錯。」(D1)

「對於學生來說，由於年齡的接近，其實學生都還滿把替代役男當成「偶像」來看待的。」(A2)

「替代役男的年紀和學生較接近，因此和學生互動上相較於老師會更有吸引力，其實有些學生會把替代役男當成「偶像」來看待。」(C2)

## 貳、人力運用與管理

服替代役是一種履行國民義務的方式，但對學校組織而言，讓役男滿意服勤生活只是組織人力資源管理的一環，最終目的乃是透過各種策略性的人力運用及管理方式，讓役男人力發揮到最大的效能，提升人力運用的效益，來達到學校辦學的目標。

### 一、管理權責劃分不一，應統一由單一窗口負責：

各學校役男管理單位為總務處，業務主管為總務主任，但各學校體制不一，造成役男管理人員困擾。

「這學期學校有開會討論役男管理權責的劃分，最後決定以後專長替代役的工作與哪一處室的相關性較高，就由那個處室負責生活管理及考核，這學期因為我們有申請英專替代役，因此在行政會議上決定由教務處負責生活管理與督導，這樣可以避免權責劃分不清的狀況，也可以減少兩處室的糾紛。」(A1)

「役男以一般役比較多，以前役男都是歸總務處審核管理與運用，之前的英專替代役生活管理歸總務處，運用與教學較相關，所以歸教務處。但這學期學校經過討論後決定，以後專長替代役的工作與哪一處室的相關性較高，就由那個處室負責生活管理及考核，這學期我們有申請英專替代役，因此在行政會議上有討論，決定由教務處負責生活管理與督導。」(B1)

「學校教育替代役可以分為一般替代役、專長替代役，那生活管理上主要還是由總務處統籌負責，那其他工作業務，就由各處室提出需求。」(A2)

「其實在替代役管理辦法中都有很清楚的說明不同的替代役男他的管理單位，而我們學校替代役男主要是由總務處來進行生活管理及考核工作，並由各處室提出行政支援之需求，彈性運用。」(B2)

「替代役男的權責劃分是由學校行政人員討論的，導師沒有參與討論，而且役男在教學的協助上很少，因此沒有發生教學與行政業務衝突的情形。」(C2)

役男管理單位為總務處，由總務處統籌管理分配，為避免役男「比較心理」影響服勤態度，各校役男單位應單一窗口，統一標準管理役男。

「一個替代役到新的環境，他跟整個體系有沒有辦法合作，其實有一部份是來自於他的管理人，最高管理人是校長，再來是總務主任或教務主任，甚或有被工友管的，權責下放給誰，各個學校都不太一樣。在學校服役，照理說應該是校長要先跟主任溝通好，主任再下達命令給我，這樣的層級才是正常的，但在這所學校有時校長會直接指派工作給我，卻沒有先跟主任商量過，導致與其他處室產生衝突。大部分的學校役男管理人是總務主任，我的學校比較特別是雙管齊下，我的生活或雜務相關歸總務主任管，我的英專職務派發的話，歸教務主任管，變成我兩個處室都要跑。有一陣子因為忙於教務處的事，協助總務處的量相對減少很多，總務主任有抱怨過這一塊，後來他有找我溝通過，兩處室的主任也有彼此協調，希望還是能以行政支援為主。」(D1)

「雖然會有任務上的重疊，但掌握一個原則：行政支援找一般役，英語教學相關以英專役為主，若是大活動，兩個一起分工。各處室的主任也會彼此協調，盡量避免同時要役男執行勤務，若有此情形，以學校大型活動為主。」(A1)

「會有任務上的重疊，役男就一個，但同時接受不同處室的任務，此時就要回歸主題，役男是為何而來，以此為考量與判斷的準則。例如同時間總務處要英專役男去做佈置，教務處要他去進行英語教學相關的協助，那役男心中要有排序，先以主要的任務為主。因為上學期同時有一個一般役和一個

英專替代役，因此三個處室的主任有協調好，行政支援找一般役，英語教學相關以英專役為主，若是大活動，兩個一起分工，一般役比較勞力，英專役比較勞心。回歸只有一個英專替代役時，分工不會這麼清楚，主要還是以人力支援為主。」(B1)

「有的時候確實會有強碰到的可能，我需要他來課堂上協助我，但卻有其他處室需要他的幫忙，因此我都會提早與他確認時間，避開彼此時間相衝突的尷尬場面。如果剛好碰到要處理別的事情，可能就變成我請他上來 10—15 分鐘，用這樣的方式來應變，但其實這樣的狀況不多見，所以對我來說也不會造成很大的困擾。」(C1)

「我們學校各處室好像都太「客氣」，我是覺得替代役男不應該是總務處的替代役男，也不應該是工友的替代人力，而應該要好好的執行教育行政服務項目，這樣才是替代役的教育服務目的。」(A2)

「替代役男的派遣及權責劃分執行上也會有相對的困難點，以及處室對替代役男工作的期望值也會有相對的落差，然而這樣的責任往往卻落在管理單位上；目前的因應措施主要還是透過行政處室的橫向協調，及行政會議上橫向縱向協調來進行調解。」(B2)

「在學校最高層級就是校長，接下來是總務主任，他是我的管理人，只要是校長、總務主任、事務組長叫我去做事，我會遵從，但學校人事鬥爭太激烈，勤務派遣與權責劃分不是很清楚，都是校長說的算，或是得聽從親近校長的人。這半年訂了一個規矩—警衛工作的時候不可以離開警衛室，這也不是總務處頒布的，但他以此為藉口，導致校長與總務處有嫌隙，警衛室變成不是歸總務處管理，我們也只能配合校長，他下達的指令，我們盡量做到，但警衛出包的時候，總務處卻又被盯的滿頭包。教官有提醒我們不要介入人事鬥爭，代表服替代役很常遇到兩處室在鬥爭的情形，例如教務處叫我做事，但總務處不爽，那我到底做不做？有時候我也會遇到，但因為教務主任對我很好，所以他叫我幫忙，當然好啊！但總務主任卻認為這些事不太恰當，還好他們兩處室的主任會自己協調。」(D2)

歸納綜合以上訪談意見，對於役男的人力運用，各處室的權責劃分依服勤計畫辦理，冀期人力執行前先溝通、協調，避免造成役男管理人員與勤務管理人員管理方式不同的差異。

## 二、役男服勤訓練需搭配學校的指導，執行勤務時才能得心應手：

服勤前訓練可分為軍事基礎訓練及專業訓練，前者集中於成功嶺為期四週，

後者於高雄澄清湖為期二週。在職訓練上課內容重點在於校園安全、維護知識傳授及役男體能提升與服從守紀精神之培養。小團體輔導一般課程主要安排政策介紹、校園法令實務等課程，讓教育役男瞭解教育役之特質、相關法令規定、校園實務工作。

「新兵訓練主要是加強紀律、服從與體能，灌輸一些服務的觀念，為期約十幾天，接下來是專業訓練，每個替代役被分到不同的役別之後，會到各個不同的區域或單位去進行專業訓練，約兩週的時間，教育役統一在高雄澄清湖，專訓的課程比較像溝通，例如：你到學校去應該要有什麼心態、你可以怎麼幫助學校，有些會教導護的手勢，一般役教的都是比較基礎的內容，像我這種專長役，會比較集中式的上課，內容比較有意義，而且是小班上課，比較學得到東西，會有講師教我們如何上英語繪本，也會播放前人是如何進行活動，提供模範給我們參考，教歸教，到學校會不會用還是要看個人，從新兵訓練到專訓這段時間很短暫，所以基本上都是比較初淺，像導引的方式。」(D1)

役男到校服務，對於學校安排的勤務內容，多屬實務的操作，在執行上役男都有一段摸索期，為讓役男以最快時間得心應手，最重要的就是培訓的工作。役男在服勤前皆有本身先備的知識與能力，而這些能力結合校園的勤務工作內容得以運用及發揮就要靠學校的指導與訓練。

「剛開始一般役男來時，因為個性比較崇尚自由，所以曾經不假外出，可能剛來的心態是沒有人管，對於「規定」沒有很重視，雖然只是去公園打個球，但時間違反了規定，甚至夜不歸營，對管理人來講是個困擾，因此管理人與他溝通，告知規定須要嚴格遵守，也打電話告知役男的家長，事後就沒有發生此情形了。」(A1)

「之前有一個一般役，睡覺時對聲音比較敏感，因為二十四小時的警衛保全人員，晚上的晚班是需要巡邏的，不能在警衛室睡覺，只好看電視，但警衛室與役男的寢室同在一個空間裡，影響役男晚上的睡眠，造成很大的衝突，但這也是學習的機會，讓役男學著去與人溝通。」(B1)

「在替代役男生活適應的這一區塊，學校的替代役男管理員會在役男報到時，先與家長溝通役男服役的狀況；而另外輔導室也設有群組，協助新進人員能盡快適應學校生活；此外軍訓室也會不定期來校關心。」(A2)

教育役男多為完成學業後服役，實務工作經驗缺乏，學校事物方面除中、小教證役男比較瞭解外，一般役男基本上不太知道學校運作模式。管理人員的勤務指導可讓役男累積實務經驗，亦可完成勤務工作。

「去年四月多有去參加英專集訓，彼此分享自己做了哪些事，會有英語輔導團的老師來分享，那時我就覺得英語替代役是非常強而有力的師資，聽到很多的想法與創意，有役男喜歡開名車，將自己的興趣融入課程裡，讓學生學會轉彎、認路、感覺、遊戲；我也認識了一個中央英語輔導團的老師，他希望我去高雄澄清湖專訓中心做分享，讓後面梯次的學弟們可以知道英專替代役在學校做了哪些事。雖然學校沒有提供相關的訓練，但願意給我機會去試一試，將想法變成行動，過程中我也累積了許多實務上的經驗。也很感謝在暑假時，學校讓我兩次去澄清湖分享，算是經驗傳承。」(D1)

受訪者 D2 表示專業訓練對役男執行勤務無法提供太大的助益，甚至連需要專業技術的電鋸鋸樹，都是請廠商協助指導。

「專業訓練對我執行勤務沒有太大的幫助，學校把我當校工，不會提供相關的訓練，還好大部份的工作我都能勝任，除了拿電鋸砍樹，我只好請廠商教我。」(D2)

### 三、如果役男能得到服勤處所良善的照顧，能加快役男適應生活：

教育服務役服勤處所與軍中封閉、重視紀律的環境大不相同，役男在學校從事公務服務猶如進入社會工作前的試金石，在小型社會中吸取社會經驗與能量，而這些又是隱性的成長，提供未來適應環境的能力。

「在適應方面，管理員都會幫替代役考量到這些，有問題都會跟我聊，每一年學校都一直有替代役，經驗值會一直累積，我大概都知道役男會有那些狀況，會提前作防範。役男還有另一個管道—管理幹部，如果在學校不太適應，他可以找管理幹部聊，層級再往上還可以找輔導教官。大部分都沒有適應的問題，曾經有剛開始因為事情做的不是很好，成就感不大，一直被要求，導致情緒的起伏較大。」(B1)

「像現在來的另一名一般役，他就是不知道自己該做些什麼，還在適應學校，再加上個性又比較悶，所以常常被校長盯，但上星期他負責的閱讀展演，讓他指導學生並與學生親近，不僅戲劇的指導，還有道具的製作與音效，教務主任給了他舞台表現，發現一般役的笑容變多了，其實他的工作能力不差，做事明快，也懂得找方法，但是你要他發想出創意，沒那麼快，要給他一點時間，給他明確的目標，他是願意去做的，也會主動協助，漸入佳境。不要埋沒他，閱讀認證、閱讀排行榜、閱讀戲劇是他和主任想出來的，給他機會讓他去做，因為從中找到肯定，他也是需要工作的成就感，需要認同，他會越來越發光。」(D1)

「在替代役男生活適應的這一區塊，學校的替代役男管理員會在役男報到時，先與家長溝通役男服役的狀況；而另外輔導室也設有群組，協助新進人員能盡快適應學校生活；此外軍訓室也會不定期來校關心。不過在替代役男適應上，仍然和其心態比較有關係，如個人中心比較重的役男，可能在與人的溝通、相處上也會相對的產生較多的磨擦。」(A2)

「學校輔導室還有成立『幸福教師團』的群組，讓替代役男及新進人員加入我們學校這個團隊後，可以有資源交流、討論的空間，也縮短了他們對新環境適應時間。」(B2)

「就像這樣我可以穿著便服跟你講話，跟主任說一聲還能借校史室來做訪談，這就是學校管理人的方式，總務處不管我是否穿著規定的服飾，給我極大的自由，但在學校就會有其他人有異議，會去跟校長告狀。我來這邊運氣好的是遇到總務處的人，他們把我當家人，事務組長、總務主任、總務處的人員大部分都是很厚道的，他們看的出我是認真在做事的人，他們都對我很好，但是因為人事鬥爭太複雜，只要總務處要我做的任何事，我都會去做，因為不想為總務主任帶來麻煩。」(D2)

若服勤處所能給役男有家的感覺，多給予關懷，基本上適應不成問題，也能藉由設立群組，縮短役男適應的時間，但最重要的還是役男的心態。役男進駐校園的照顧良善，能加快役男生活適應與安定感，盡速發揮其能力，執行勤務。

#### 四、溝通管道暢通，遇到問題時需要服勤處所與教育服務役役男主動提出，方能避免誤解：

溝通是指團體或個人彼此相互間交換訊息的歷程，藉由這樣的歷程以建立共識、協調行動、集思廣益、滿足需求、傳遞訊息及控制任務，進而達成預定的目

標。在動機上，溝通具有激勵役男的功能；在氣氛上，藉由溝通，可以促進役男表達情感，增加彼此的瞭解，情誼的交融。

「正式的溝通管道是向總務主任反應，但人與人相處，有時可以藉由主動的關心與互動，例如聊服役的情況、生活的情形、興趣、壓力的紓解……等，這是非正式的溝通，但可以藉由從旁了解，讓役男更快適應學校。」(A1)

「有適應上的問題，最直接的溝通管道是跟我說。役男一開始來學校，第一個接觸的是警衛大哥，所以我會先請警衛協助役男的生活，他會介紹寢室的位置，以及提醒役男需要準備的物品。警衛保全幫了很多的忙，會主動協助替代役的生活起居，接下來一個星期內我會聯絡役男的家長，告知役男在學校的情形並留聯絡電話給他的家長，有任何問題可以聯繫管理員，所以溝通管道是很暢通的。」(B1)

在管理上，服勤處所的溝通具有控制役男行為的功能，受訪者 D1 表示他很願意跟服勤處所溝通理念，主動表達想法，若在溝通的過程中，發現無法改變服勤處所役男管理人的決定，他會選擇容忍，但同時他也希望服勤處所役男管理人能主動與他溝通，而不是先下定論。

「有溝通，彼此的誤解才會少一些，也才能給役男發揮的機會。有些人覺得你來了就是要多做事，怎麼都沒看到你在做，但是其實他們都默默的把你的要求做好了，他們希望替代役主動一點，相較之下就會覺得你不夠認真，誤解就會像雪球越滾越大。因為忙於教務處的事，協助總務處的量相對減少，之前，總務主任有抱怨過這一塊，其實只是彼此夠不夠了解，有沒有信任基礎，總務主任很忙，他常常出出入入辦公室，所以看不到我在做什麼事，只能用刻板印象來評價我，我與他實際相關的就只有生活層面，他是從生活的角度來評斷我。有一次他把我們叫去，問我們是不是在挑戰他的權力，挑戰管理規準，我們真的沒有，只是不巧的發生某些事，讓他誤以為我們做了不好的事。之前十月底的時候，前一天英語歌謠比賽剛弄完，那天校長臨時派了一個任務下來，隔天是十月三十一日，學校應該要有一些萬聖節的活動，但教務主任之前就說英語歌謠是重點，萬聖節的活動取消，等到感恩節再來進行英語活動，當天教務主任不在，校長臨時交派又是下午，他希望我在十月三十一日早上講萬聖節的由來，雖然只是講個故事，但我前天晚上備課到十二點，做好簡報，也想好如何串場、帶活動，但因為快接近期中考，有幾個老師跟主任反應能不能不參加，只好將活動型式改成到校長室用英語說出

與萬聖節相關的句子，採取自由參加的方式。我接收到校長的訊息，我也把它做好了，但因為太過於臨時，導致老師有反彈的聲音，所以只好取消。因為這一陣子的活動，我的身體狀況沒有調整好，也沒有好好休息，又有過敏的現象，一整個早上要呼應校長的要求，我就想辦法滿足他，我和一般役也佈置好場地了，馬不停蹄的處理，到中午整個累翻了，但規定我們不能回房間去睡，我只好借躺椅在辦公室學生比較看不到的地方，小睡片刻，後來隔了一個禮拜後，我們就被總務主任叫去問：「是誰允許你們拿躺椅在辦公室睡覺？而且還把辦公室關起來，不讓別人進來。」我們沒有關門，可能因為當天風大，風就吹到把門關起來，有被別人看到，就以為我們在辦公室偷懶，所以我有跟主任解釋當天的情形，解釋完誤會就澄清了。我覺得這件事沒有什麼大不了的，但我會希望管理者先聽我們的說法，再去責怪我們，而不是捕風捉影，就直接說我們在挑戰他。雖然多多少少會有點不爽，但還有很多事要做，我也不會因為記恨就擺爛，而且我也會覺得我需要對學生負責，我也不希望人家給我不信任的眼光。在這間學校服役，基本上沒有遇到很大的困境，一剛開始來學校的時候，會一直問自己到底要做些什麼，還在適應中，沒有目標方向，到後來跟大家比較熟，才大概知道自己要做什麼。大部分的問題是價值認定不一樣，譬如說我覺得這樣做就可以了，但別人可能期望更高或希望我多做一點，有時我會嘗試先與主任溝通看看，畢竟小校溝通會比大校方便，如果發現沒有更改的機會，我就會選擇容忍，沒必要過不去。價值觀比較抽象，但它就會體現在小的事情上，所以就需要溝通。」(D1)

在整體上，透過相互交流，促進資訊流通，可增加服勤處所與教育服務役役男彼此的瞭解，在需要做決策時，也能得到必要的資訊，提高做決策的合理性，進而支持學校教育。

## 五、服勤處所對役男的管理肩負重要的責任，在役男素質來源偏低及訓練時間受限與少數役男抱有不正確心態等因素影響下，衍生諸多問題：

受訪者 A1 表示部分英專役男雖具有英語資格，卻無教學技巧的訓練，連一般基本電腦文書處理都不會，只能協助做一般簡單勤務工作，而服勤處所也沒有辦法實質約束役男不當的行為，只能消極的看管他，讓他安全的服完役。

「之前有一個英語替代役，我們叫他推英語的活動，他的專長是英語，就是要協助推動英語，輔導學生的學習，結果他說他不是很厲害，都推說不

會做，照理說他在英語方面應該很厲害，怎麼都推說不會，難道這樣就什麼事都不用做嗎？就可以輕鬆的過去，工作就可以少一點，會有這樣的心態，那學校只好希望役男基本的項目能完成就好，他連簡報都不會，只會 word，也沒辦法協助布置環境，變成學校要派人教他如何完成資料，他才能一步步完成。他從學校培養的過程裡，變成他有些沒有具有專長能力，會推說以前的學校都沒有教他，所以不會就是不會，也不會想要去學習。他們有的只是英語系，不見得在學校是有教學技巧的培訓，雖然役男分派到學校前，有經過短時間的培訓，或是服役期間，有返回參加講座，但那只是觀念而已，幫助不大，無法養成教學技巧與學生的對話能力。……如果役男什麼都不會，我們也沒有辦法，只能讓他打雜，處理一般的雜事。……現在變成只要是規定內的都有做到，在時間內的，有照規定，就盡量不會要求役男太多，怕他們投書或檢舉。……我也曾經跟教官聊過、反應過，他說這也是沒有辦法的事，規定就是這樣，你也無法過於約束他，只求他平平安安的在學校，不要出事就好，如果一直有這樣的現象發生，我們只能抱持這樣消極的想法，真的是蠻無力的。這也算是教育替代役制度的問題，教育替代役制度的美意是希望役男進駐校園，協助偏鄉小學的事務，但因為怕當兵出事，所以也不敢對役男有太多的要求，導致讓他養成態度不佳，學校又沒有權限去管他，就沒有達到教育替代役的功用，反而讓學校變成保姆，只是負責看管役男。」(A1)

受訪者 B1 表示同時有兩個役男進駐校園，雖然增加了人力，但對管理員卻不是一件好事，彼此會出現比較心，或帶頭不服從規定，導致管理出現困擾。

「一般役男常跟我反應他的工作都是影印、裝訂……等雜事，為何英專役可以做比較專業的工作，源之於兩個替代役不同身分的比較，以前只有一個都不會有問題，會乖乖接受命令並執行，但兩個的話，就容易產生比較心，心態上變得較不甘願。雖然兩個替代役男進駐校園，人力變多了，但對管理者來說，不是好事。」(B1)

「以前是一位役男離開後再遞補一位進來，他們沒有比較性，也不會私相收授，我下達指令，他們就去做，現在是同時存在兩位替代役男，管理上就出現問題，老鳥會帶菜鳥，值勤時間到下午四點半，之後的時間如果有做事，會爭取補休。」(B1)

「最大的癥結點就是同時存在兩個役男，導致在管理上出現很大的困擾。因為這兩個役男的性質不同，一個是一般役，另一個是英專役，會出現比較心，英專役一直有做與自己未來相關的事，一般役卻是做雜事，因為沒有辦法統一步調，就會引發問題，或帶頭作亂。」(B1)

受訪者 A2 表示在替代役役男部分，因役男個人行為及服役態度不適當會造成管理上的困擾；在替代役役男與學校同仁的相處上，有認知上的落差而導致過衝突；在替代役役男與學生相處方面，因役男未受過相關的訓練，需特別留意分寸：

「教育役男在管理上比較常遭遇的問題主要有幾個部分，首先是替代役男部分；再來是教育局與學校部分，以及軍訓室與學校。替代役男部分，主要是役男個人行為及服役態度，如果役男本身對服役有著較為負面的情緒，對於學校其實是會造成管理上的困擾與問題；此外役男本身與學校同仁的配合度，也往往會有認知上的落差而導致衝突的案例；再來就是替代役男和學生之間，畢竟役男並未受過教師專業倫理相關訓練，因此役男與學生之間的分寸拿捏仍需留意。」(A2)

六、下班後的備勤管理造成役男管理人很大的困擾，只能運用 3C 科技的設備加強聯繫，或不定時的抽查，在管理部分無法落實，讓管理人員擔憂役男的安全：

服勤處所役男管理人因家庭關係無法與役男彼此生活緊密接觸，造成役男管理人的困擾，尤其是下班學生放學後及收假的時間，以下為服勤處所役男管理人在下班後備勤管理的困擾：

「我們學校有一個優勢，有 24 小時的警衛和保全人員，總務主任可以透過跟他們的聯繫，掌握役男的行蹤。但現在遷校後，就沒有這樣的人力了，只能靠總務主任的敏感度，不定時的打電話回校查勤，或到現場來抽查。」(A1)

「下班後役男還是需要有人管理，第一、二年的時候，我幾乎晚上七點多都還在學校工作，甚至晚上不定時會到學校忙公務，因此我就可以很清楚的掌握役男的動向。我們學校有 24 小時的警衛和保全人員，我透過跟他們密切的聯繫，我就可以掌握役男的行蹤。星期天他有沒有準時回營呢？他回學校要先簽到，接下來利用學校的電話打我的手機，接下來就要靠保全人員盯住役男的行蹤了。但現在遷校後，沒有這樣的人力了，如果他中途跑出去，我們也無法隨時掌控。只能靠學校的警覺性，如果覺得這個役男有狀況了，就要不定時的打電話回校查勤，或到現場來抽查。」(B1)

「我們學校的替代役男夜間備勤部分，替代役管理員會不定期的來校巡檢，當然因為校園開放，學校警衛執勤到夜間 9 點也會有相對的相互管理效果。」(A2)

「這就是目前較困難的地方，畢竟晚上學校無行政同仁執夜，因此學校也如同役男一人的天地。目前我們除了不定期的來校探視之外，也會透過電話、Line 進行巡查，確保役男的服役生活安全。」(B2)

因為替代役依規定須留守住宿學校，下班後管理人員無法掌控役男服勤狀況，只能運用 3C 科技的設備加強聯繫，在管理部分無法落實，役男的安全讓管理人員更加擔憂。

七、服勤處所提供給教育服務役役男住宿的環境，關係著役男是否能安心於公共服務工作上，雖然生活機能簡便，但因為空間、生活習慣的不同，也造成不同的問題，無法完全符合教育服務役的需求：

受訪者 B1 表示宿舍在警衛室裡，保全需要整夜值班，因此需要看電視來提神，但曾經有一個役男因為對聲音比較敏感，無法接受警衛在半夜時看電視，造成許多的衝突。

「之前有一個一般役，睡覺時對聲音比較敏感，因為二十四小時的警衛保全人員，晚上的晚班是需要巡邏的，不能在警衛室睡覺，只好看電視，但警衛室與役男的寢室同在一個空間裡，影響役男晚上的睡眠，造成很大的衝突。」(B1)

受訪者 D1 表示宿舍空間還蠻大的，飲食也很方便，雖然房間在警衛室裡，但警衛與保全會互相照應他。

「宿舍是在警衛室裡，房間還蠻大的，有兩張床，我剛進來學校時，已經有一位一般役的學長，所以他會帶著我熟悉學校，警衛與保全也很照顧我，主任也會準備糧食在警衛室，以備不時之需。警衛室有烤箱、電鍋、冰箱，生活飲食還算便利，雖然學校比較偏僻，但騎車約 10 分鐘就可以到比較熱鬧的地區了。」(D1)

受訪者 D2 表示宿舍空間狹隘，因為警衛不懂得尊重他，導致糾紛不斷，最後服勤處所只好安排他去住在工友休息的地方，使得工友被迫另外尋找其他的地方休息。

「前一個替代役小我五、六歲，我跟他剛好有交集到一個月，我是刻意的與他建立交情，不然的話我的個性跟他完全不一樣，其實我不喜歡有人跟我住在同一個寢室裡，我不喜歡晚上有人跟我聊出去玩的事，我想要自己一個人住宿舍。之前住在警衛室，警衛完全不尊重我的生活空間，我房間只有一坪半，還要扣掉床，有一天收假回來，看到警衛室裡有一個拉門被打開，拉門將空間分兩半，他把所有窗戶都打開，梧棲的風超大，我的床上一整片沙，我很生氣，我們警衛就是這樣，很不尊重我，我有跟他溝通過，他依舊不改，最後變成我被趕出警衛室，被校長安排去住庫房裡，位置在樓梯下面的那塊空間，那裡本來是工友休息的地方，導致他們只好找別的地方休息，我們本來就是來協助學校，學校空間不夠、資源不夠，只能給我狹小的地方睡覺，當然沒有關係，但因為人事鬥爭的問題，導致警衛獨佔整間警衛室，我就是覺得不合理。至於生活飲食都還蠻便利的，不會造成問題。」(D2)

## 參、執行者的態度

心理學家馬斯洛曾說：「心若改變，你的態度跟著改變；態度改變，你的習慣跟著改變；習慣改變，你的性格跟著改變；性格改變，你的人生跟著改變。」綜合曹俊漢、林鍾沂的看法，參與政策執行過程中的單位及個人，有其既定的立場、觀點及行政程序。若執行者本身對政策的態度是支持的、認同的、肯定的，則有助於政策的執行，執行者所表現出來的意向、態度是政策成功執行的關鍵。<sup>50</sup>

一、服勤處所的態度較消極，只希望役男投入學校服務能服從指令，不要有個人的想法：

受訪者 D1、D2 都表示服勤處所抱持的想法較消極，希望役男進駐校園服務，

---

<sup>50</sup>曹俊漢，*公共政策*（臺北市：三民書局，1990 年）。

林鍾沂，*行政學*（臺北市：三民書局，2004 年）。

能乖乖聽話，不要有太多的個人意見。

「有些學校的管理員，他們抱持的心態是你不要來惹事就好。關於英專有法律這樣講，你一天不得服超過兩個小時的雜務，雖然是規定，你只要不被查出來，是不會怎麼樣的，通常都等到有人來學校訪視，才會被踢爆，但其實有人要來學校訪視都會提早告知，當然就會作假帳，所以很多的英專役還是沒有辦法服膺這樣的規定，依然要做大量的雜務；少部分的英專役會與學校爭執這條規定，但就容易造成衝突。」(D1)

「之前剛進來會盡量做到最好，以我待研究所實驗室的習慣，凡事盡全力做，基本上學校就是希望我乖乖聽話，不要有太多的個人想法。但很多事我都一直忍，下星期我就要退役了，很多人叫不動我，他們知道總務處跟我的關係比較好，所以就直接找總務處，由總務處出面跟我溝通。」(D2)

## 二、教育服務役役男的態度攸關勤務執行成功與否，但服勤處所對待役男的方式，也會改變教育服務役役男的心態：

教育服務役役男的服勤心態決定其服勤態度，受訪者 D1 希望自己能帶給服勤處所正向的能量，讓偏鄉弱勢的學生對外面的世界有一些憧憬，也因為主任願意給他舞台發揮所長，所以在行政支援或英語相關教學部份都忙得很有意義；但受訪者 D2 一開始進駐校園服務，懷著滿腔的熱誠，卻因為長期被定位為校工，服勤處所又不肯安排教學讓他貢獻所長，導致心態改變，只祈求快快結束役期，甚至到後來不太願意協助學校的事務。以下是役男對自己服勤處所抱持的態度：

「我服教育替代役，起碼我到學校，能產生一些正向的能量，產生不同的改變，讓一個小朋友對外面的世界多一點點的嚮往，只是要有適合的舞台。適合的舞台可遇不可求，來這間學校可貴的地方是主任信任我，他願意讓我嘗試去做做看。我認識的教育替代役大部分都很願意付出，做好做不好是另外一回事，至少初來乍到都很願意做，有些替代役會去爭取他想做的事情，有些還不是很清楚自己該做什麼事或尚未與學校契合，他就比較不會再去多做什麼，所以就容易產生誤解。雖然在這間學校真的很忙，但忙得很有意義，不管是在英語相關教學方面，還是行政支援，我都很有收穫。」(D1)

「一開始，我很有熱誠的進駐校園，也會積極的詢問主任需要哪一方面的協助，我也很願意代課，但因為值勤的時候替代役不可以兼職，所以作罷。

一整年學校都不肯安排教學活動給我，在我即將退伍前才安排說故事給我，長期累積下來的不爽，讓我不想去。長期被定位為校工，後來跟我說要不然你也來擋一下好了，老實說我所有做的事情都是看在總務主任、事務組長的份上，才去完成，要不然目前的事我能不做就不做，直到退伍，他們也拿我沒轍。一方面因為我要退伍，另一方面是對這個學校整個行政體系很失望，學校對我不仁，我對學校也不義啊！」(D2)

「我把學校當作企業在經營，老闆對你好，你就會付出更多。警衛有 2/3 的工作分攤在我身上，他們有一個警衛是校長的朋友，與校長的關係很好，所以那個警衛都不做事，他的工作就全落在我身上，剛開始很聽話，會認真去做，後來情緒累積久了，就開始擺爛。……他們就覺得什麼工作都可以給替代役做，我的工作量幾乎是上一個替代役的兩倍，上一個替代役跟教務處的關係很好，所以有幫教務處說故事給學生聽，因此他們沒有問過我，就直接幫我安排說故事，我跟教務處也很好，所以不用徵求我的同意啦！之前剛進來會盡量做到最好，以我待研究所實驗室的習慣，凡事盡全力做，基本上學校就是希望我乖乖聽話，不要有太多的個人想法。但很多事我都一直忍，下星期我就要退役了，很多人叫不動我，他們知道總務處跟我的關係比較好，所以就直接找總務處，由總務處出面跟我溝通。」(D2)

### 三、在獎勵方面，最常採用的方式是放榮譽假；在懲罰方面，役男管理人大多是採取溝通、警戒、好言相勸與包容的方式：

獎懲制度的實施，其目的是提高役男效能，以期達到組織目標。對教育服務役來說，獎懲制度施行效益與役男對獎懲內容的想法與重視程度有關。以下是受訪者對獎勵制度之看法：

「不管是大人或小孩，原理都一樣，讓他覺得他很重要，我們要先觀察他，再去傾聽，知道他的需求，針對他的興趣能力，給他任務，增強他的動機，那才是激勵，激勵不是去強迫他做不想做的事情，激勵是你有這樣的想法，但你不確定你能不能成功，那我就提供一個舞台給你，讓你去試試看，即使失敗了也沒關係，但如果成功了，就會增加他的成就感，讓他更樂於去執行任務。因為他有補休的需求，所以我就提供任務給他，他變得更積極主動與認真。這兩位一般役男與英專役男，行政支援、協助教學活動的推動，配合度都很高，以學校需要他們支援的部分，任務是否達標，他們是高過標準的。」(A1)

「只要肯為學校服務、為學生付出，那我們就會視其表現給予榮譽假，

或是給予表揚，因為學校對他們的肯定，無形當中也會讓他們找到成就感，更願意付出。」(B1)

「如果能取得獎狀、受平面媒體的採訪，才有加分的作用，也可以申請優良教育替代役，一種是國家級，另一種是各縣市舉辦。國家級是每年五月和十月提出申請，大家都可以提，只要填寫表格，知會管理人，我將資料準備好就可以寄出；各縣市舉辦需要管理者主動幫你提出申請，像臺中市基於鼓勵性質，只要有提出就會通過。總務主任的想法是我要評價你，我必須很長的一段時間來觀察你在學校的作為，變成這張績優役男狀有點像是學校的感謝狀，一種對我的表揚。管理者並不會因為這樣的情形就早一點幫我提出，所以這算是國家體制的問題嗎？我也不清楚。看各校管理員，用什麼方式去體恤下面的替代役，有的學校很大方，校長一直開榮譽假給替代役，最多可以開到七天，我到目前為止只放過半天榮譽假，後來我只好自我解嘲，學校很忙很需要人力，沒有辦法放我榮譽假。我退役那天的隔天就必須回澎湖的學校報到，因應船班，當天下午一定要搭上船，才能回到吉貝島，如果有一天的榮譽假，我就不需要這麼趕，還可以休息一下。通常帶役男去領取績優狀是生活管理人，這部份還是得由總務主任提出，沒有辦法經由其他主任，後來我仔細想一想，總務主任真的很忙，我也不想造成他的困擾。」(D1)

「只要肯為學校學生服務，那我們就會視其表現給予榮譽假肯定，或是給予表揚等等。」(A2)

「激勵機制部分，其實當兵最希望的無外就是放假，因此榮譽假制度基本上對於激勵役男服勤還滿有效的。」(B2)

「這個學校沒有榮譽制度，但總務主任會給我榮譽假，幫我提優良教育替代役，雖然幾乎大家都有被提優良，但至少代表我對學校有貢獻，我拿到有意義，是因為總務處把我當家人，榮譽制度對我而言希望能有實質的利益跟把事做好。」(D2)

從訪談內容得知，給與役男獎勵的方式都依照規定給予嘉獎、記功、放榮譽假，放榮譽假是最常採用的方式，也是役男最喜歡的方式。這樣他會比較有成就感，工作也會更加認真。但受訪者 D1 表示：

「退役說明會那天我有去領績優役男，績優役男附帶會有一天榮譽假，但我都來不及用，等假的公文下來，我老早都已經退役了，其實對我是沒有幫助的。前一個替代役也是沒有用到，情形跟我一樣。」(D1)

替代役役期的縮短，每年績優替代役一年表揚一次，許多表現優秀的替代役

役男會喪失被表揚的機會，或是等到可以放榮譽假的公文下來，役男都已經退役了。

有獎勵就有懲罰，服勤處所懲罰的運用也只是防範役男犯錯，各校懲處運用方式與頻率反應出役男服勤問題的程度。以下受訪者說明了各校役男懲戒的處理方式：

「剛開始一般役男來時，因為個性比較崇尚自由，所以曾經不假外出，可能剛來的心態是沒有人管，對於「規定」沒有很重視，雖然只是去公園打個球，但時間違反了規定，甚至夜不歸營，對管理人來講是個困擾，因此管理人與他溝通，告知規定須要嚴格遵守，也打電話告知役男的家長，事後就沒有發生此情形了。」(A1)

「以前還曾經有晚上不歸營的，到第二天早上才回來。有些役男不太在乎規定禁忌，有時觸犯了，他會說他不知道有這些規定，是不是之前職權教養的部分出問題？或是役男故意試試看，看學校是否會注意到，如果沒有，以後就可以偷溜出去。我們不喜歡這樣，是怕他們出去會出事，學校也是要負擔責任，因此學校會嚴格禁止，如果碰到這樣的情形，會把他登記下來，甚至嚴重一點會打電話給他的家長，說明情形並了解狀況。」(A1)

「有一次他把我們叫去，問我們是不是在挑戰他的權力，挑戰管理規準，我們真的沒有，只是不巧的發生某些事，讓他誤以為我們做了不好的事。.....所以我有跟主任解釋當天的情形，解釋完誤會就澄清了。我覺得這件事沒有什麼大不了的，但我會希望管理者先聽我們的說法，再去責怪我們，而不是捕風捉影，就直接說我們在挑戰他。」(D1)

「不過有些替代役男的心態可能就不是那麼正向，可能遇到一點事情就會和同仁發生衝突、投訴，其實對於學校都會是一種困擾，但我們會採取柔性的勸說，盡量不去懲戒役男。」(A2)

「懲戒的部分幾乎沒有，我們把役男當作家人，會嘗試與他溝通，幾乎都聽得進去。」(B2)

「長期被定位為校工，後來跟我說要不然你也來擋一下好了，老實說我所有做的事情都是看在總務主任、事務組長的份上，才去完成，要不然目前的事我能不做就不做，直到退伍，他們也拿我沒轍。」(D2)

在懲罰方面，役男管理人都是以溝通、警戒、好言相勸與包容的方式，作為役男懲戒的處理方法，也會通知役男的父母，由家人與他溝通，適時調整自己的

行為。而學校只是役男的需用單位而已，對於役男不當行為無法做有效的輔導，容易造成役男日後我行我素。

#### 四、役男本質部分包括其個性、動機與能力，對替代役制度的體認與工作的投入，影響著教育服務役役男執行勤務的成效：

不同背景的教育服務役役男所具有的不同工作動機、工作任務，與執行勤務的成效是有相關的，以下是受訪者針對役男素質對執行勤務影響的說明：

「替代役素質都會不一樣，像我們教學生也是，來自不同的家庭，成長環境、學習環境都不一樣，包括態度也是，有的役男覺得我只是來服役，幹麻叫我做那麼多事情，對這一方面就比較抗拒，……像我們學校的替代役是最輕鬆的，幫忙完成交辦的事情，有活動就協助進行，其他時間都是在辦公室做自己的事情，讀他的書或玩他的電腦，不會去干涉他的事情，導致替代役養成一個習慣，你沒有規定他做事，或讓他做事做習慣，他就會覺得基本的事完成後，又沒有規定這些事要做，為什麼他要做？……所以進駐校園的替代役，主要就是看他們的態度。」(A1)

「我遇過幾個役男，他們的個性都不太一樣，造成的困擾也不同。有的役男知道規定是軍法，他們至少會在正確的時間歸營，不敢再跑出去，有的役男就會忽視這一塊，所以我會請保全幫我記錄他們回來的時間。前任的英專替代役他就很計較「放假」，只要他多做了事情，就會來要求可不可以補假、補休，補假、補休有一定的規定，我們學校常常有需要役男多執勤的工作，可是之前的幾任役男即使有多值勤，他們也不會要求要補假、補休，他們會覺得其他的時間叫備勤時間，只要備勤時間學校有需要，他們也會幫忙，可是，後來的兩位役男就不是這樣的想法了。……老鳥會帶菜鳥，值勤時間到下午四點半，之後的時間如果有做事，會爭取補休。……役男就會固定每周來爭取補休，因為上禮拜有，這禮拜應該也要有，……以前的替代役會注意星期一是我們學校最忙的時候，或我們有辦活動，他們不會選在這些時間點補休，但後面來的這兩位就不會避開最忙碌的時間點請假。」(B1)

「據我所知，有的是沒有辦法與公職員有類似的價值觀，或者說他本身沒有具備當老師的教學語言，……並不是每個學校的管理員或主任，都願意給他們機會，給這麼大的容忍。前一任的英專役聽說很不 OK，其實學校也在看我們有沒有熱誠願意為學校服務，我有側面了解，我相信那跟人格特質有關係，其實他是屬於那種不懂得教學語言的人，但他被分派的工作性質又大都是與教學語言相關，他又是第一個來到學校的英專替代役，沒有人可以給

他一些建議，……有些替代役是神人，到學校造成了很大的改變，有些替代役是與那個體系相處良好，但有些可能就格格不入，對學校幫助不大，還造成困擾。」(D1)

受訪者 A2 表示役男成長背景與執行勤務沒有直接的相關，只要對役男有要求，執勤就會有品質。

「每個役男都有不一樣的成長背景，當然成長背景是否會影響其工作動機及任務執行，我覺得並不是這麼的直接相關。我覺得人還是需要被要求的，有要求，勤務的執勤自然會有一定的品質。」(A2)

受訪者 B2 表示如果服勤處所有訂立好役男管理辦法，執勤的品質不會太差。

「目前我們教育替代役只有 2 個，還滿難去分析不同背景的役男在工作服務、勤務的影響；不過我覺得如果管理辦法訂立得好，處室之間願意相互協助，應該服務品質也不會太差。」(B2)

受訪者 C1 表示一般役與英專役的型態不同，會分派不同的職務給他們，與受訪者 C2 的想法一樣，最重要的是役男的心態，只要願意多付出，就會有影響力。像受訪者 C1 遇過兩個英專役，一個很積極做事，會彼此互相交流教學的想法，但另一個對教學卻完全沒有幫助。

「我在學校碰到的替代役，如果是英專，那一定就是英語相關背景，他們做得工作內容一定和英語相關。因為我本身是教英語科，如果說是一般役，我就可能請他們協助我印學習單、拍照，或是請他們協助比較小型的教學任務，像是幫我注意學生活動進行的狀況、秩序這類比較不需主導性的事情，不會像英專役可以幫我帶大型活動，在教學上也比較能獨當一面。但我覺得最重要的還是態度，之前有遇到一個也是英專，但他就比較沒那麼積極，基本上在教學上對於我的協助和一般役一樣就是拍照、印東西，那像這些事情我也是可以自己做，所以其實我那時對於有無英專役其實沒什麼感覺。但前一梯的英專役就真的很不一樣，不管什麼任務他都很盡心盡力，也可以給我很多想法上的交流，所以我覺得態度還是最重要的！」(C1)

「關於這個部分，無法回答，因為沒有教學上的協助，但我覺得最重要的是態度，只要願意對學生用心，多多少少都會有影響力。」(C2)

## 第四節 回應性感受的評估結果分析

吳定指出，回應性評估指標甚為重要，因某一政策也許符合其他所有的標準，但若不能回應受此政策影響的標的團體的需求，仍然被評估為失敗的政策。<sup>51</sup>因此，以「滿意度」、「內心真正的需求」來評估回應性感受。

### 壹、滿意度

一、服勤處所對役男進駐校園都是持高度的肯定，但希望役男也能將心態調整好，來到學校就是來服務的：

服勤處所對役男投入校園服務，都是持高度的肯定，覺得符合學校的需求，不論是行政還是教學，都能增加一份人力，為教育付出。但如果役男在心態上能調整好，保持正向積極，真的是來服務學校，就能避免管理上的困擾，不致於讓服勤處所抱持消極的看法或淪為看管役男的場所。

「交給他們任務，他們都會隨時向主任回報進行的狀況，也會如期完成。……未來如果他們要走教育界，這些也會成為他們珍貴的經驗。替代役對學校的幫助很大，尤其在像我們這樣的小學校，人力嚴重不足的情形下，教育服務役役男進駐校園，對學校會減輕很多行政的工作。……不管是一般或專長替代役，對學校的貢獻都很大。」(A1)

「替代役對學校的幫助很大，尤其在像我們這樣的小學校，人力嚴重不足的情形下，教育服務役役男進駐校園，對學校會減輕很多行政的工作。……替代役進駐校園，都是很不錯的，我相信他們除了當兵這種規定之外，他們以前在學校所學的，能夠在踏入社會之前，先到學校見識另一個層面，對他們進入職場，都是一種磨練。」(B1)

「有替代役真的有差，在教學上的幫助我覺得包含：補救教學、課堂協助、寒暑期英語營隊規劃與執行。去年暑期英語營，則是由我跟英專役一起策畫，我們把活動範圍擴大到整個校園讓學生作類似尋寶遊戲的活動和真人版大富翁，這些活動如果沒有他，我一個人真的是帶不了！很期望這個制度能延續下去，有多餘的人力運用在教學上，能讓學生的學習更有成效。」(C1)

<sup>51</sup>吳定，公共政策（臺北縣：國立空中大學，2003年）。

「替代役男對於學校行政上還是有很大的幫助的，這點必須要給予肯定。」(A2)

「目前我對我們學校役男服勤態度覺得還不錯，交付的工作皆能確實完成。」(B2)

「我很肯定本校替代役男對於學校的付出，對於學校行政分派的工作，都能盡心盡力的完成。」(C2)

受訪者 A1 表示役男如果常常假借身體不舒服或口頭推說不會，無法多提供協助，學校也不敢多要求役男，怕他們投書檢舉學校，導致服勤處所淪為保姆的身分，無法發揮教育服務役制度的功效。

「之前有一個役男常常藉口說自己生病，常常說肚子痛、牙齒痛、發燒、感冒，甚至在房間睡覺休息，都不出來做事。現在的規定很寬鬆，學校也不敢要求他們，怕他們又投書又檢舉，當兵真的越來輕鬆，甚至有的役男都有回家，雖然規定上是不行，但他會請假外出，回家吃個飯，他會在晚上八點以前回到學校。現在變成只要是規定內的都有做到，在時間內的，有照規定，就盡量不會要求役男太多，怕他們投書或檢舉。」(A1)

「教育替代役制度的美意是希望役男進駐校園，協助偏鄉小學的事務，但因為怕當兵出事，所以也不敢對役男有太多的要求，導致讓他養成態度不佳，學校又沒有權限去管他，就沒有達到教育替代役的功用，反而讓學校變成保姆，只是負責看管役男。」(A1)

「之前有一個英語替代役，我們叫他推英語的活動，他的專長是英語，就是要協助推動英語，輔導學生的學習，結果他說他不是很厲害，都推說不會做，照理說他在英語方面應該很厲害，怎麼都推說不會，難道這樣就什麼事都不用做嗎？就可以輕鬆的過去，工作就可以少一點，會有這樣的心態，那學校只好希望役男基本的項目能完成就好，他連簡報都不會，只會 word，也沒辦法協助布置環境，變成學校要派人教他如何完成資料，他才能一步步完成。」(A1)

受訪者 A1 表示服勤處所對替代役調動沒有掌握實權表示不滿，因為突然接收到役男要調動的公文，隔天就調走了，讓學校措手不及，無法事先將勤務安排好。

「替代役調動的時候不需要經過校長，像前一個替代役，他突然調走，也沒有跟我說他提申請，我只收到公文他要調到別的縣市，役男連告知都沒

有，申請單也沒有經過學校校長蓋過章，我在 1/31 收到他要調走的令，隔天 2/1 他不用來了，讓學校整個措手不及，既然役男被分派到學校來，學校要盡照顧的責任，就像是孩子要出去外面，總也要跟父母說一聲，竟然都不用經過學校機關首長的蓋章，來就來走就走。」(A1)

受訪者 A2、C2 表示役男的心態需要做調整，避免因個人的情緒，而造成學校的困擾。

「有些替代役男的心態可能就不是那麼正向，可能遇到一點事情就會和同仁發生衝突、投訴，其實對於學校都會是一種困擾。」(A2)

「我很肯定本校替代役男對於學校的付出，……不過可能還需要一點專業訓練，避免將情緒掛於表情上。」(C2)

## 二、執行教育服務役制度所遭遇的困難

受訪者 A1 表示目前替代役分發是以役男受訓成績為分發依據，學校在之前完全無法得知役男之任何背景，但役男素質不一，學校卻只能聽天由命，無法做挑選。

「雖然政府會依學校的需求派役男過來，但有時候素質不一，派一個英語專長的役男過來，卻沒有英語教學的訓練，他無法與學生互動，反而造成困擾。如果教育替代役男是派到學校的，就可以選擇具有教學專長，如果是派到機關的，他不需要教學的能力，例如外交領事館，役男只要會聽和說就可以了，因此在分派時，如果能多這些考量，會比較能達到教育替代役制度的成效。……學校沒有選擇役男的機會，他卻可以選擇學校，我們沒有辦法選擇他們，不好的替代役我們也沒有辦法退貨，如果退貨，又怕被列入黑名單，以後沒有辦法申請替代役。」(A1)

受訪者 A1、B1、B2 表示役男銜接出現斷層，再加上役期逐年縮短，對學校人力運用上產生困擾，若能將分配役男到校服務時間避開寒、暑假，就可減少對學校的衝擊。

「還有銜接的問題，我們常常斷層很久，沒有辦法這次補完，馬上換一個，常常要等一、兩個月，甚至半年的時間。有時是寒、暑假來，十個月扣掉兩個月，只剩八個月可以服勤的時間，等到訓練好役男了，他也差不多要離開學校了，學校好像變成一種訓練機構，會有這一方面的困擾。」(A1)

「替代役變募兵制以後，我們不敢苛求役男他們對學校幫助有多大，至少這兩、三個月，短時間提供人力協助，盡量安排在開學期間 2 月~6 月或 9 月~隔年 1 月，這樣對學校的幫助才大。分配役男到學校的時間，如果避開寒、暑假，能配合學校活動的時間，才能減少對學校的影響。當兵役變少，對人力的分配，應該要更嚴格要求以山地或偏遠的地方為優先。」(A1)

「役男的分派若能避開學校的空窗期，相信對學校的幫助會更大。之前，我們學校申請一般替代役，銜接的時間不會超過兩個月，很快就有新的役男遞補，但現在的情形就比較嚴重，目前是募兵制，所以到目前為止一直沒有遞補役男過來。」(B1)

「役男的撥補能否正常會是目前學校在執行替代役男業務時最大的困難點，去電教育局，好像接下來是大退潮，人員撥補上可能需要排到好幾個月後，因此學校接下來需因應人力短缺的問題。」(B2)

受訪者 A1、A2 表示有的學校會透過關係申請到教育服務役，導致役男分配不均或不公的情形，希望能嚴格要求以山地或偏遠的地方為優先。

「以前我當主任的時候，教育替代役是只有偏遠的地方可以申請，但現在任何的地方都可以，只要你有辦法找到關係，甚至替代役也可以選擇要去哪裡，我在外面有碰到這樣的情形，只要你有關係，可以選擇離家近。……希望能以山地或偏遠的地方為優先，現在變成一般大學校也在補替代役，大學校人力夠多，工友可以安排 2~3 個，職工也很多，其實大學校人力足夠，是不需要替代役，但對小學校而言，人力不足的情形下，非常需要替代役的協助。所以應該要嚴格要求以山地或偏遠的地方為優先，不要補到都會區，因為對役男而言，偏遠地區生活機能、交通都不方便，他們不愛去，有可能就找關係安排到市區，這樣就失去安排教育替代役進駐校園的意義了。」(A1)

「而在教育局與學校部分，其實教育局有時會把役男的撥補當作酬庸，這點並不是很好，另外役男撥補上也往往會有學校透過與教育局的關說而有分配、撥補不公的狀況，而這也會造成學校行政作業上的困擾。」(A2)

受訪者 A1、D1 表示教育專長役男雖都具有合格師資，但並非在役前所學之專長都能符合學校實際需要。部分英專役男雖具有英語資格，卻無教學技巧的訓練，

連一般基本電腦文書處理都不會，只能協助做一般簡單勤務工作。

「之前有一個英語替代役，我們叫他推英語的活動，他的專長是英語，就是要協助推動英語，輔導學生的學習，結果他說他不是很厲害，都推說不會做，照理說他在英語方面應該很厲害，怎麼都推說不會，難道這樣就什麼事都不用做嗎？就可以輕鬆的過去，工作就可以少一點，會有這樣的心態，那學校只好希望役男基本的項目能完成就好，他連簡報都不會，只會 word，也沒辦法協助布置環境，變成學校要派人教他如何完成資料，他才能一步步完成。他從學校培養的過程裡，變成他有些沒有具有專長能力，會推說以前的學校都沒有教他，所以不會就是不會，也不會想要去學習。他們有的只是英語系，不見得在學校是有教學技巧的培訓，雖然役男分派到學校前，有經過短時間的培訓，或是服役期間，有返回參加講座，但那只是觀念而已，幫助不大，無法養成教學技巧與學生的對話能力。」(A1)

「英專役的範圍很廣，甚至不是英語本科的也可以，只要是與外語有相關就可以，這也是為什麼有些人服英專，但他的英語不見得比較好的原因，若是標準能夠更嚴格一點，審核條件不要放寬，才能提供學校更大的幫助。我相信在選役別時，一定有經過選篩，其實一開始設置英專，是為了那些海外求學的華裔，讓他們回來可以服役，所以大部分的英專英語能力是沒有問題的，同時剛好國內偏鄉學校英語師資匱乏，因此他們進駐校園，可以帶給學校正向的影響。前提是男生一定要服役的話，我個人認為服教育替代役是加分的，相比去服一般國軍或是其他役別，我相信教育役在教育上可以達成的效果會很大，我也很常聽到服國軍役的同袍們，多有怨言啊！相較下來，我覺得服教育役更有意義。……並不是每個英專替代役都有接受過教育的訓練，英專替代役的條件是大專院校是英語相關科系畢業，不一定有教學經驗，這也是導致一些英專替代役與學校格格不入的原因之一」(D1)

受訪者 A2 表示夜間役男的控管對於役男管理人有很大的困擾，若軍訓室的替代役幹部能協助晚點名、抽檢，更能有效管理役男備勤時間的安危。

「下班後，教育服務役役男一個人在學校，他要備勤，這方面是個比較不好管理的部分，畢竟替代役男管理員無法整個晚上在學校看著役男。這部分我覺得軍訓室的替代役幹部應該負責協助，例如晚點名、抽檢等，但好像執行成效並無這麼好，不曉得是不是沒有建立這樣的制度。」(A2)

「最後是軍訓室在役男管理上，其實軍訓室應該是協助學校役男管理，例如夜間役男的控管等，但這方面好像並不是配合的那麼好，雖然說有個良

好的制度，但卻無法有效執行發揮。」(A2)

受訪者 D1、C2、D2 表示服勤處所有盲目申請教育服務役的現象，把役男直接放在各處室中分擔學校的行政業務，大才小用，根本未曾執行其擔任輔助教學的工作，一般學校教師也搞不清楚教育替代役人員的角色定位與法定工作項目，而無法體會政府這份美意。

「像在大學校，可能指派某個人來管理，而他也不太管你，他覺得你來不要闖禍就好，畢竟不熟就會有不信任感，反正也待沒有多久，所以派雜務：警衛、放路隊、割草割整天、摘虎頭蜂窩、各種奇妙的雜事都要做，導致沒有好好善用英專替代役，原本是內政部的美意就被抹煞掉，某些學校的心態就是覺得替代役是不用花錢的人力，學校有哪些缺口需要人力就找替代役，這些事對一般役而言是例行公事，他們不見得需要教學，但必須協助行政，所以怨言少，但有些學校也是這樣使用英專替代役，他們不知道為何申請英專替代役，就浪費了一個英語的人才。政策本身我很難去說怎麼樣是最好，在國內的體制來講，通常是上有政策下有對策，服勤處所的人怎麼去整理他的思緒，怎麼去應對派下來的役男，這是比較重要的。」(D1)

「希望能確實做到教學上的協助，而不是行政各處室的打雜人力，例如：可以配合學校閱讀推動，或是指導弱勢學生教學、閱讀指導，我覺得對學生而言會有些許幫助。」(C2)

「替代役制度的出發點是好的，當初制定時是參考德國，因為德國也不需要這麼多軍人，德國把軍事和行政體系做融合，替代役制度是軍事制度融合幫助協助社會和行政制度，出發點是好的，因為缺人，但是他們的民族性、公民素養在台灣行不行得通，卻需要好好思考。的確替代役到學校幫學校解決很多事，但另一方面顯示學校太浮濫的使用替代役，一體兩面，這間學校有這麼偏鄉嗎？有這麼需要人力進駐校園嗎？像我最近掛整潔優良的牌子，需要麻煩替代役來做嗎？不能安排學生來負責嗎？大家的心態變成每個學校都在用，我能申請就申請啊！替代役管理辦法開宗明義就說替代役做的是輔助性的工作，那除了替代役以外，負責的人也要在現場，但如果我拿這條法規要求管理者，那管理者也可以拿別條來要求我，因此，法條不可能那麼嚴格的去執行，替代役制度很難去做太大的變化，凡事就互惠。教育替代役最早是叫警衛役，當然讓教育役去做警衛的工作無可厚非，但變成真正的警衛卻像大爺一樣，事情都使喚教育役去做，這算制度的問題嗎？老實說也不是，反而是學校的管理出問題了，還有這個學校真的缺替代役嗎？恐怕很難講，你要如何審查各校是否真的需要替代役？資料都是可以做假的，沒有意義，

這就是浮濫的問題。」(D2)

## 貳、內心真正的需求

丘昌泰指出，我們必須以「將心比心」的態度，針對利害關係人內心的需求與痛苦予以界定出來；同時在基本態度上必須是開放的，不能存有任何偏見。<sup>52</sup>

一、役男服役期間都是有收穫的，不管是正向或負向的心態，在教學技巧、體能與人際互動上，都有所增長：

服勤處所與軍中封閉、重視紀律的環境大不相同，役男在學校從事公務服務猶如進入社會工作前的試金石，在小型社會中吸取社會經驗與能量，而這些又是隱性的訓練與指導。受訪者道出在服勤處所裡的收穫：

「像我來這邊更可以印證一點是，其實小朋友他們不喜歡寫和讀，但是聽和說讓他們有機會去嘗試，他們是願意的，尤其他們聽多做磨練，久了，他們自己就覺得敢開口說了，國小就有打好基底的話，那國中就更不用講了。我在國中端的經驗，發現我的學生看到書本就很排斥，他們不願意寫字，但是他們可能還願意開口說，那聽的部份、去辨別的部份，都還 ok，搞不好可以換一套方式，我就不要用紙筆測驗，可以用比較實際的方式，用口說來對他們進行檢驗，會因此對這個學科更有熱情。來到這間學校，從主任身上我學到了給學生舞台，正向看待每一位學生的可能性，不要侷限教學方法，可以動、靜態交替轉換，我進行了多場英語闖關活動，更能激起學生的學習動機，加上我的美工，不只是境教，或道具製作，搭配戲劇演出，學生學到的是活的英語，變得更敢開口說英文了，這些經驗與感受可以帶到國中，對我的教學很有幫助。」(D1)

「我有收穫，來學校之後我的身材變好了，肌肉變結實了，也變健康了，因為很常抬重物，現在手的臂力也變強了，還學會使用電鋸並能維修它，別人說教育替代役很爽，我不認同，在這裡的操法恐怕有些陸軍的單位還比不上，甚至有一段時間我臉都瘦到凹下去了。一天從醒來開始做事，中午一個小時用餐和休息，下午繼續做到五點，有時在總務處休息一下，醒來卻十點了，我之前連走回警衛室都做不到。思想模式和以前不一樣，看到任何東西，我可以反射性的去思考背後的人事鬥爭，我的工作會與各處室接觸，從中學

---

<sup>52</sup>丘昌泰，*公共政策—基礎篇*（台北市：巨流圖書公司，2000年）。

到如何去應對不同個性與不同處事風格的人。我已經找好工作了，會朝生技業發展，因為在這間學校的磨練，我對人事鬥爭的敏感度變高了，這十個月並沒有白費，反正男人這十個月當兵是欠國家的，不要去想在學校做的雜事與未來的工作不相關。」(D2)

D1 受訪者是英語專長替代役，退役後會回國中當英語老師，因此在國小進行與英語相關的所有活動，都會成為他的經驗，對未來的教學很有幫助。D2 受訪者是教育替代役，退役後會朝生技業發展，雖然在學校服役的內容與未來較不相關，但在體能與人際應對的敏感度都有提升。兩位替代役對服役期間都是抱持有收穫的，只是 D1 受訪者的收穫是與英語教學相關，在服役期間的心態是正向的；D2 受訪者卻是因為人事鬥爭，在服役期間的心態反而是比較負向的。

## 二、不管是在教學或是行政層面，都會受到役期縮短的影響：

目前教育服務役役男其個人役期扣除基礎軍事訓練一個月、專業訓練兩週，且軍訓課程及大專訓練並可折抵役期，在服勤處所之役期大約也只有十個月，未來將因為實施募兵制，役期只剩下四個月。政策規劃役期縮短如依時程確實執行，以下是受訪者對役期縮短的看法：

「未來如果服役只剩四個月，英專役男能做的就是課堂協助與情境部分，若一個案子以活動式去規劃執行，基本上作用不大，一個好的幫助就是人力的支援，役期四個月就是打工的概念，學校就需要思考申請役男的繁瑣性，花這些流程的時間值不值得我們提出申請，如果役男是分發來，多一個人力當然沒問題，但如果是申請英專替代役，必須寫教學計畫，以推一年來說比較沒有辦法看出教學成果，若只剩四個月，效果會比之前更受限，很難看出役男對學校的貢獻。當然有役男比沒有好，但銜接就會出現問題。因此因應這樣的制度，給予役男適度的任務，就不會進行長期性的活動規劃，可能變成補救教學，或學校規劃好活動，由役男做人力支援，以簡單、短期內可以完成的工作為主。現在兵期變很短，可能來四、五個月就要走了，如果學校常常在做送兵接兵、接兵送兵的工作，花了兩個月訓練，沒多久又要離開了，學校申請的意願會越來越低。」(A1)

「影響一定有，以我們學校來說，去年兩個人力，今年一個退役，另一

個申請轉役，臨時在一個月內，兩個替代役都不見，所以這個學期，行政在很多活動的推動，人力相當的吃緊。」(B1)

「多多少少會有影響，只能進行短期的活動規劃，無法設計連續的課程，寒、暑期營隊無法太長時間到室外進行闖關，可能變成室內的活動，我自己一個人進行課程，較無法兼顧學生的學習情形。」(C1)

「役期縮短其實會增加學校行政工作上的負擔，例如像接兵的頻率增加、退伍的輔導工作，以及役男在工作上的交接等，其實都落在替代役管理人身上，也增加了替代役管理人的工作量。」(A2)

「對教學沒有影響，因為在教學上的協助很少，但對學校行政的支援較有影響。」(C3)

不管是在教學或是行政層面，都會受到役期縮短的影響，包括：人力不足狀態會再度出現，課程設計以短期規畫為主，役男人力銜接與訓練造成替代役管理人的困擾。受訪者 A1 表示役期縮短，常常進行接兵送兵的程序，未來申請役男的意願會降低。

**三、服勤處所對於未來沒有役男進駐校園服務的情形，是持正向的態度，經過一段時間適當調整，行政會重新步上軌道：**

我國將因為實施募兵制，致使依附於徵兵制度而存在之替代役制度消失，未來如果教育服務役役男不再補撥，對役男與服勤處所都產生了許多可預期的現象，以下是受訪者對無役男投入至校園服務的看法：

「去年十一月就核定一位英專替代役，我們學校全國的序位是排第 42 名，但還沒有來，現在 105 年的申請計畫又來了，我打電話詢問小教科，他回覆說因為役男少、需求單位多，撥補會以 104 年有核定但還沒有補到役男的學校為主，現在補到第 33 名，我們學校撥補到役男的速度會比較快，所以 105 年的申請，是為了等重新排序時，學校才有機會再補役男進來。若沒有役男進駐校園，影響一定有，以我們學校來說，是偏鄉小學，人力非常缺乏，工友又只有一個，還是女性，非常需要勞力上的協助，若沒有役男的幫忙，這些工作最後都要回歸到行政人員身上，增加行政的負擔。現在入役的役男幾乎都只剩下四、五個月的役期，根據局端的了解，大概未來有役男的機會會越來越低，甚至沒有，所以學校行政也要因應這樣的現況。回歸到之前沒

有替代役的時候，原本學校配置 11 位老師，學校事情就這麼多，11 位老師做，如果有役男來，他就協助做細項，11 位老師的負擔可能會減輕，可能以前長期有 1~2 位役男的協助，但只需要一點時間來做調整，回歸到之前沒有替代役的時候，這些事情還是都自己來做。會有一段陣痛期，但影響不會太大、太久。」(B1)

「我認為整體上是一定會有差別，畢竟如果學校多一個人力可以安排、調度與協助，對學校還是會有正面影響。但談到教學方面，就如同我剛剛說的，還是取決於替代役男的態度，有些專長替代役未必能在那個專業科別給予老師實質上的協助，一旦教師覺得替代役在教學上也幫不上忙，久而久之就不太會再請他們做教學協助。」(C1)

「替代役其實是一種臨時性、服務性的工作，你說如果沒有替代役，學校還是得正常的運作，因此我覺得替代役的有無對學校而言，其實我們是存著比較正向的心態。不過替代役男對於偏鄉的學校應該會有比較大的衝擊，畢竟學校人力師資相對而言較少，替代役男下鄉服役，雖然說只有短短十個月，但其實對於促進社會階層流動其實還是有幫助的。」(A2)

「其實我覺得替代役男畢竟是「暫時」的人力，不能當作常備性的人力看待，因此當然替代役男投入校園服務可以分擔、提高教育行政服務品質，但若缺少了這項人力，也不可能說品質就跟著低落。可能對校園的氣氛會有比較多的影響吧！畢竟替代役男較年輕，可以增加學校的活力及年輕的氣息。」(B2)

「替代役男在我們學校並沒有直接的接觸教學相關業務，因此在教學層面上我覺得沒有替代役男投入校園服務，其實沒有太大的影響；但在學校行政工作上，我覺得或許會影響比較大，畢竟年輕就是本錢，學校可以多一份人力運用，若少了一個人力，各處室的業務分配就要重新調整。」(C2)

從訪談中得知，服勤處所對於未來沒有役男進駐校園服務的情形，是持正向的態度看待，雖然剛開始人力會吃緊，行政人員的負擔較重，但一段陣痛期過了，各處室的業務分配會適當調整，重新步上軌道。因政策關係替代役制度可能終止，對偏鄉小學影響較大，但學校在制度上應該想辦法補齊人力，而不是依賴替代役，還是需要保有學校原有的功能性，而不是被替代役所取代。

## 第五章 結論與建議

本研究根據文獻整理以及利害關係人之要求 (claims)、關切 (concerns)、議題 (issues) 以建構出本研究之回應性評估標準，包括「目標達成度」、「執行能力」以及「回應性感受」，並設定分項評估指標。因此，本章主要針對研究之結果，歸納出研究結論與提出建議。全章分成三個部分，首先，依據第四章實證訪談結果分析歸納出結論；其次，提出具體建議，供教育服務役政策之參考；最後，本研究之展望，提出未來的研究方向與建議。

### 第一節 研究結論

#### 壹、在目標達成度方面

##### 一、人力需求

(一) 教育服務役役男進入服勤處所舒緩了教育現場人力不足的壓力：

從訪談過程裡得知學校人力、教師的編制是固定的，工友退休遇缺不補，以女性工友為主，校園環境整理及相關瑣碎工作都需要人力來協助；學生程度參差不齊，有多數需進行補救教學，所以替代役男進入服勤處所舒緩了教育現場人力不足的壓力，頂替了原來學校所欠缺的人力，役男的人力配置與運用也讓校園運作得以順暢。

(二) 教育服務役役男進駐校園，成了各處室的得力助手：

教育役男的出現成了教務處的助手，分擔了專案型活動工作內容，如協助照相、錄影、影片製作、成果整理、製作海報與道具、場地布置，進行補救教學，圖書整理並指導學生參與校外的比賽，不但減輕了行政人員的壓力，也能讓兼職

教師減少雜事上的時間成本付出，較能專注於教學工作與行政工作推動上計畫上的規劃執行。

弱勢學習低成就的孩子，在課業學習上需要特別的叮嚀與指導，但在生活輔導方面因教師的時間有限，往往無法兼顧每位學童，在役男協助下會幫忙簡單處理一些學生生活上問題。

在學輔處方面，由於役男協助學生安全上、下學，學校可節省導護人力，讓教師在非教學工作上的時間支出減少。役男與小朋友互動佳，小朋友會請求役男幫忙，小朋友也會跟役男聊天，相處之間對學生有一些正向輔導作用。

在總務處協助工友方面，替代役進入校園服務分擔工友工作內容，並非取代工友人力，而是減輕學校現場校工勞力負荷，並能在役男支援下完成組織任務，如環境巡視、除草、剪樹、災害清理及比較粗重的工作搬運。讓工友在繁雜的總務工作中，專注於役男無法替代的技術能力部位，服勤現場役男也得以學習生活通識與技能，可謂一舉數得。

在總務處協助資訊公文處理方面，E化世代的年輕學子在資訊硬體維護與運用能力上皆具有一定的程度，役男在這方面的專長發揮與應用，如文書方面處理、公文的收文、文書的傳遞及收發信件，不僅可減輕資訊教師負擔，而維修經費的節省、知識與資訊平台的管理都有助行政效率的提升。

（三）教育替代役主要是支援行政，但英語專長替代役的工作內容幾乎都與教學相關，藉由補充特殊專業教師之不足，能提升教學成效：

教育替代役主要是支援行政，較少協助教學，會配合學校推動閱讀校本特色，但英語專長替代役的工作內容幾乎都與教學相關，包含：強化英語教學活動、增加英語學習機會、舉辦英語闖關或戲劇表演活動、訓練學生參與英語比賽、進行英語補救教學、辦理英語營隊等方面，經由適性、多元的教學活動，提升學生的學習品質。藉由補充特殊專業教師之不足，如英語師資等，縮短城鄉差距，教育服務役役男儼然成為學校人力資源的一部份。

## 二、專長專用

教育替代役役男大部分還是以支援行政，協助處理雜項為主，比較難依他的專長來分配職務，但如果服勤處所願意多花一些時間瞭解役男的興趣與專長，便能好好運用他們的長才在行政或教學上，無形當中也能帶動學校形成新的風氣，產生質的提升。

相較於一般役，英語專長替代役規定要有 90%的工作內容與英語教學相關，因此幾乎是依據役男的英語專長來做運用，再搭配役男美工方面的專長，如虎添翼，境教的影響是潛移默化，有時更能吸引學生的目光，因此如果服勤處所能從平時的閒談中得知役男的興趣與專長，適時給予舞台發揮所長，不但能提升教學與行政品質，也能讓役男因成就感而更願意投入服務服勤處所。

## 貳、在執行能力方面

### 一、組織氣氛

(一) 役男與學校同仁的互動會因為熟識感而提升：

雖然役男剛開始來到服勤處所都不甚熟悉，或役男彼此間個性不同，但學校同仁都能對役男主動關懷，表達善意，甚或運用 Line 群組，讓役男提早適應學校生活，大致上與學校同仁相處的氣氛都還算融洽。役男跟學校同仁互動，增加彼此之間的熟識感，也能形成一股無形的向心力，讓役男朝團體組織運行的軌跡前進，將役男視為正式組織成員看待，才能有效提升役男服勤績效。

(二) 役男與學生的互動佳，增進學生學習活動的興趣，提供了協助學生學習的最佳人力資源：

剛從學校畢業不久的役男吸收了較新的新知與訓練，教學方法活潑、生動，充滿青春氣息，如果願意與學生親近的話，更能拉近與學生的距離，因此對於學生學習的環境營造，更能增加學生多元學習的機會，教育服務役役男提供最佳的人力。

## 二、人力運用與管理

(一) 管理權責劃分不一，應統一由單一窗口負責：

各學校役男管理單位為總務處，業務主管為總務主任，但各學校體制不一，造成役男管理人員困擾。役男管理單位為總務處，由總務處統籌管理分配，為避免役男「比較心理」影響服勤態度，各校役男單位應單一窗口，統一標準管理役男。對於役男的人力運用，各處室的權責劃分依服勤計畫辦理，冀期人力執行前先溝通、協調，避免造成役男管理人員與勤務管理人員管理方式不同的差異。

(二) 役男服勤訓練需搭配學校的指導，執行勤務時才能得心應手：

役男到校服務，對於學校安排的勤務內容，多屬實務的操作，在執行上役男都有一段摸索期，為讓役男以最快時間得心應手，最重要的就是培訓的工作。役男在服勤前皆有本身先備的知識與能力，而這些能力結合校園的勤務工作內容得以運用及發揮就要靠學校的指導與訓練。

教育役男多為完成學業後服役，實務工作經驗缺乏，學校事物方面除中、小教證役男比較瞭解外，一般役男基本上不太知道學校運作模式。受訪者 D2 表示專業訓練對役男執行勤務無法提供太大的助益，甚至連需要專業技術的電鋸鋸樹，都是請廠商協助指導。管理人員的勤務指導可讓役男累積實務經驗，亦可完成勤務工作。

(三) 如果役男能得到服勤處所良善的照顧，能加快役男適應生活：

若服勤處所能給役男有家的感覺，多給予關懷，基本上適應不成問題，也能藉由設立群組，縮短役男適應的時間，但最重要的還是役男的心態。役男進駐校園的照顧良善，能加快役男生活適應與安定感，盡速發揮其能力，執行勤務。

(四) 溝通管道暢通，遇到問題時需要服勤處所與教育服務役男主動提出，方能避免誤解：

在管理上，服勤處所的溝通具有控制役男行為的功能，受訪者 D1 表示他很願意跟服勤處所溝通理念，主動表達想法，若在溝通的過程中，發現無法改變服勤處所役男管理人的決定，他會選擇容忍，但同時他也希望服勤處所役男管理人能

主動與他溝通，而不是先下定論。在整體上，透過相互交流，促進資訊流通，可增加服勤處所與教育服務役役男彼此的瞭解，在需要做決策時，也能得到必要的資訊，提高做決策的合理性，進而支持學校教育。

(五) 服勤處所對役男的管理肩負重要的責任，在役男素質來源偏低及訓練時間受限與少數役男抱有不正確心態等因素影響下，衍生諸多問題：

受訪者 A1 表示部分英專役男雖具有英語資格，卻無教學技巧的訓練，連一般基本電腦文書處理都不會，只能協助做一般簡單勤務工作，而服勤處所也沒有辦法實質約束役男不當的行為，只能消極的看管他，讓他安全的服完役。

受訪者 B1 表示同時有兩個役男進駐校園，雖然增加了人力，但對管理員卻不是一件好事，彼此會出現比較心，或帶頭不服從規定，導致管理出現困擾。

受訪者 A2 表示在替代役役男部分，因役男個人行為及服役態度不適當會造成管理上的困擾；在替代役役男與學校同仁的相處上，有認知上的落差而導致過衝突；在替代役役男與學生相處方面，因役男未受過相關的訓練，需特別留意分寸。

(六) 下班後的備勤管理造成役男管理人很大的困擾，只能運用 3C 科技的設備加強聯繫，或不定時的抽查，在管理部分無法落實，讓管理人員擔憂役男的安全：

因為替代役依規定須留守住宿學校，下班後管理人員無法掌控役男服勤狀況，只能運用 3C 科技的設備加強聯繫，在管理部分無法落實，役男的安全讓管理人員更加擔憂。

(七) 服勤處所提供給教育服務役役男住宿的環境，關係著役男是否能安心於公共服務工作上，雖然生活機能簡便，但因為空間、生活習慣的不同，也造成不同的問題，無法完全符合教育服務役的需求：

受訪者 B1 表示宿舍在警衛室裡，保全需要整夜值班，因此需要看電視來提神，但曾經有一個役男因為對聲音比較敏感，無法接受警衛在半夜時看電視，造成許多的衝突。受訪者 D1 表示宿舍空間還蠻大的，飲食也很方便，雖然房間在警衛室裡，但警衛與保全會互相照應他。受訪者 D2 表示宿舍空間狹隘，因為警衛不懂得

尊重他，導致糾紛不斷，最後服勤處所只好安排他去住在工友休息的地方，使得工友被迫另外尋找其他的地方休息。

### 三、執行者的態度

(一) 服勤處所的態度較消極，只希望役男投入學校服務能服從指令，不要有個人的想法：

受訪者 D1、D2 都表示服勤處所抱持的想法較消極，希望役男進駐校園服務，能乖乖聽話，不要太有個人的意見。

(二) 教育服務役役男的態度攸關勤務執行成功與否，但服勤處所對待役男的方式，也會改變教育服務役役男的心態：

教育服務役役男的服勤心態決定其服勤態度，受訪者 D1 希望自己能帶給服勤處所正向的能量，讓偏鄉弱勢的學生對外面的世界有一些憧憬，也因為主任願意給他舞台發揮所長，所以在行政支援或英語相關教學部份都忙得很有意義；但受訪者 D2 一開始進駐校園服務，懷著滿腔的熱誠，卻因為長期被定位為校工，服勤處所又不肯安排教學讓他貢獻所長，導致心態改變，只祈求快快結束役期，甚至到後來不太願意協助學校的事務。

(三) 在獎勵方面，最常採用的方式是放榮譽假；在懲罰方面，役男管理人大多是採取溝通、警戒、好言相勸與包容的方式：

給與役男獎勵的方式都依照規定給予嘉獎、記功、放榮譽假，放榮譽假是最常採用的方式，也是役男最喜歡的方式。這樣他會比較有成就感，工作也會更加認真。但受訪者 D1 表示替代役役期的縮短，每年績優替代役一年表揚一次，許多表現優秀的替代役役男會喪失被表揚的機會，或是等到可以放榮譽假的公文下來，役男都已經退役了。

在懲罰方面，役男管理人都是以溝通、警戒、好言相勸與包容的方式，作為役男懲戒的處理方法，也會通知役男的父母，由家人與他溝通，適時調整自己的行為。而學校只是役男的需用單位而已，對於役男不當行為無法做有效的輔導，

容易造成役男日後我行我素。

(四) 役男本質部分包括其個性、動機與能力，對替代役制度的體認與工作的投入，影響著教育服務役役男執行勤務的成效：

不同背景的教育服務役役男所具有的不同工作動機、工作任務，與執行勤務的成效是有相關的，受訪者 A2 表示役男成長背景與執行勤務沒有直接的相關，只要對役男有要求，執勤就會有品質；受訪者 B2 表示如果服勤處所有訂立好役男管理辦法，執勤的品質不會太差；受訪者 C1 表示一般役與英專役的型態不同，會分派不同的職務給他們，與受訪者 C2 的想法一樣，最重要的是役男的心態，只要願意多付出，就會有影響力。像受訪者 C1 遇過兩個英專役，一個很積極做事，會彼此互相交流教學的想法，但另一個對教學卻完全沒有幫助。

### **參、在回應性感受方面**

#### **一、滿意度**

(一) 服勤處所對役男進駐校園都是持高度的肯定，但希望役男也能將心態調整好，來到學校就是來服務的：

服勤處所對役男投入校園服務，都是持高度的肯定，覺得符合學校的需求，不論是行政還是教學，都能增加一份人力，為教育付出。受訪者 A2、C2 表示役男的心態需要做調整，避免因個人的情緒，而造成學校的困擾。如果役男在心態上能調整好，保持正向積極，真的是來服務學校，就能避免管理上的困擾，不致於讓服勤處所抱持消極的看法或淪為看管役男的場所。

受訪者 A1 表示役男如果常常假借身體不舒服或口頭推說不會，無法多提供協助，學校也不敢多要求役男，怕他們投書檢舉學校，導致服勤處所淪為保姆的身分，無法發揮教育服務役制度的功效；服勤處所對替代役調動沒有掌握實權表示不滿，因為突然接收到役男要調動的公文，隔天就調走了，讓學校措手不及，無法事先將勤務安排好。

(二) 執行教育服務役制度所遭遇的困難

受訪者 A1 表示目前替代役分發是以役男受訓成績為分發依據，學校在之前完全無法得知役男之任何背景，但役男素質不一，學校卻只能聽天由命，無法做挑選；受訪者 A1、B1、B2 表示役男銜接出現斷層，再加上役期逐年縮短，對學校人力運用上產生困擾，若能將分配役男到校服務時間避開寒、暑假，就可減少對學校的衝擊；受訪者 A1、A2 表示有的學校會透過關係申請到教育服務役，導致役男分配不均或不公的情形，希望能嚴格要求以山地或偏遠的地方為優先。

役男分發服勤學校都是依據役男受訓期間各項成績總和排序及個人意願，直接選填服勤學校，服勤學校只能提出專長役男類別，無從篩選役男的專長。受訪者 A1、D1 表示教育專長役男雖都具有合格師資，但並非在役前所學之專長都能符合學校實際需要。部分英專役男雖具有英語資格，卻無教學技巧的訓練，連一般基本電腦文書處理都不會，只能協助做一般簡單勤務工作。

受訪者 A2 表示夜間役男的控管對於役男管理人有很大的困擾，若軍訓室的替代役幹部能協助晚點名、抽檢，更能有效管理役男備勤時間的安危。

受訪者 D1、C2、D2 表示服勤處所有盲目申請教育服務役的現象，把役男直接放在各處室中分擔學校的行政業務，大才小用，根本未曾執行其擔任輔助教學的工作，一般學校教師也搞不清楚教育替代役人員的角色定位與法定工作項目，而無法體會政府這份美意。

## 二、內心真正的需求

(一) 役男服役期間都是有收穫的，不管是正向或負向的心態，在教學技巧、體能與人際互動上，都有所增長：

D1 受訪者是英語專長替代役，退役後會回國中當英語老師，因此在國小進行與英語相關的所有活動，都會成為他的經驗，對未來的教學很有幫助；D2 受訪者是教育替代役，退役後會朝生技業發展，雖然在學校服役的內容與未來較不相關，但在體能與人際應對的敏感度都有提升。兩位替代役對服役期間都是抱持有收穫的，只是 D1 受訪者的收穫是與英語教學相關，在服役期間的心態是正向的；D2

受訪者卻是因為人事鬥爭，在服役期間的心態反而是比較負向的。

(二) 不管是在教學或是行政層面，都會受到役期縮短的影響：

不管是在教學或是行政層面，都會受到役期縮短的影響，包括：人力不足狀態會再度出現，課程設計以短期規畫為主，役男人力銜接與訓練造成替代役管理人的困擾。受訪者 A1 表示役期縮短，常常進行接兵送兵的程序，未來申請役男的意願會降低。

(三) 服勤處所對於未來沒有役男進駐校園服務的情形，是持正向的態度，經過一段時間適當調整，行政會重新步上軌道：

服勤處所對於未來沒有役男進駐校園服務的情形，是持正向的態度看待，雖然剛開始人力會吃緊，行政人員的負擔較重，但一段陣痛期過了，各處室的業務分配會適當調整，重新步上軌道。因政策關係替代役制度可能終止，對偏鄉小學影響較大，但學校在制度上應該想辦法補齊人力，而不是依賴替代役，還是需要保有學校原有的功能性，而不是被替代役所取代。

因此，依據本研究結果與回應性評估理念，檢視教育服務役政策實施情形，得到的結果整理如下表 5-1：

表 5-1 本研究架構圖之回應性評估結果

評估指標	分項評估指標	回應性評估結果
目標達成度	人力需求	1.教育服務役役男進入服勤處所舒緩了教育現場人力不足的壓力。 2.教育服務役役男進駐校園，成了各處室的得力助手。 3.教育替代役主要是支援行政，但英語專長替代役的工作內容幾乎都與教學相關，藉由補充特殊專業教師之不足，能提升教學成效。
	專長專用	1.教育替代役役男大部分還是以支援行政，協助處理雜項為主，比較難依他的專長來分配職務。 2.英語專長替代役規定要有 90%的工作內容與英語教學相關，因此幾乎是依據役男的英語專

		<p>長來做運用。</p> <p>3. 如果服勤處所能從平時的閒談中得知役男的興趣與專長，適時給予舞台發揮所長，不但能提升教學與行政品質，也能讓役男因成就感而更願意投入服務服勤處所。</p>
執行能力	組織氣氛	<p>1. 役男與學校同仁的互動會因為熟識感而提升。</p> <p>2. 役男與學生的互動佳，增進學生學習活動的興趣，提供了協助學生學習的最佳人力資源。</p>
	人力運用與管理	<p>1. 管理權責劃分不一，應統一由單一窗口負責。</p> <p>2. 役男服勤訓練需搭配學校的指導，執行勤務時才能得心應手。</p> <p>3. 如果役男能得到服勤處所良善的照顧，能加快役男適應生活。</p> <p>4. 溝通管道暢通，遇到問題時需要服勤處所與教育服務役男主動提出，方能避免誤解。</p> <p>5. 部分英專役男雖具有英語資格，卻無教學技巧的訓練，連一般基本電腦文書處理都不會，只能協助做一般簡單勤務工作，而服勤處所也沒有辦法實質約束役男不當的行為，只能消極的看管他，讓他安全的服完役。</p> <p>6. 同時有兩個役男進駐校園，雖然增加了人力，但對管理員卻不是一件好事，彼此會出現比較心，或帶頭不服從規定，導致管理出現困擾。</p> <p>7. 下班後的備勤管理造成役男管理人很大的困擾，只能運用 3C 科技的設備加強聯繫，或不定時的抽查，在管理部分無法落實，讓管理人員擔憂役男的安全。</p> <p>8. 宿舍空間狹隘，因為警衛不懂得尊重他，導致糾紛不斷，最後服勤處所只好安排他去住在工友休息的地方，使得工友被迫另外尋找其他的地方休息。</p>
	執行者的態度	<p>1. 服勤處所的態度較消極，只希望役男投入學校服務能服從指令，不要有個人的想法。</p> <p>2. 教育服務役男的態度攸關勤務執行成功與否，但服勤處所對待役男的方式，也會改變教</p>

		<p>育服務役役男的心態。</p> <p>3.在獎勵方面，最常採用的方式是放榮譽假；在懲罰方面，役男管理人大多是採取溝通、警戒、好言相勸與包容的方式。</p> <p>4.如果服勤處所有訂立好役男管理辦法，執勤的品質不會太差。</p>
回應性感受	滿意度	<p>1.服勤處所對役男進駐校園都是持高度的肯定，但希望役男也能將心態調整好，來到學校就是來服務的。</p> <p>2.如果役男在心態上能調整好，保持正向積極，真的是來服務學校，就能避免管理上的困擾，不致於讓服勤處所抱持消極的看法或淪為看管役男的場所。</p> <p>3.服勤處所對替代役調動沒有掌握實權表示不滿，因為突然接收到役男要調動的公文，隔天就調走了，讓學校措手不及，無法事先將勤務安排好。</p> <p>4.替代役分發是以役男受訓成績為分發依據，學校在之前完全無法得知役男之任何背景，但役男素質不一，學校卻只能聽天由命，無法做挑選。</p> <p>5.役男銜接出現斷層，再加上役期逐年縮短，對學校人力運用上產生困擾，若能將分配役男到校服務時間避開寒、暑假，就可減少對學校的衝擊。</p> <p>6.有的學校會透過關係申請到教育服務役，導致役男分配不均或不公的情形，希望能嚴格要求以山地或偏遠的地方為優先。</p> <p>7.服勤處所有盲目申請教育服務役的現象，把役男直接放在各處室中分擔學校的行政業務，大才小用，根本未曾執行其擔任輔助教學的工作，一般學校教師也搞不清楚教育替代役人員的角色定位與法定工作項目，而無法體會政府這份美意。</p>
	內心真正的需求	<p>1.役男服役期間都是有收穫的，不管是正向或負向的心態，在教學技巧、體能與人際互動上，都有所增長。</p>

		<p>2.不管是在教學或是行政層面，都會受到役期縮短的影響，人力不足狀態會再度出現，課程設計以短期規畫為主，役男人力銜接與訓練造成替代役管理人的困擾。若學校常常進行接兵送兵的程序，未來申請役男的意願會降低。</p> <p>3.服勤處所對於未來沒有役男進駐校園服務的情形，是持正向的態度，經過一段時間適當調整，行政會重新步上軌道。</p>
--	--	--

資料來源：研究者整理

## 第二節 研究建議

### 壹、對主管機關的建議

#### 一、加強法令層面對於教育服務役役男服勤上之約束力：

目前法令層面在教育服務役役男服勤上的約束力明顯不足，對於管理態度上也採較為人性的方式。然教育服務役役男於本質上仍是在服役，一般的服勤單位與服勤處所，對於教育服務役相關法令之多，卻無法由其中獲得能夠有效管束教育服務役役男服勤的方法，特別是在紀律管理上；獎懲對於教育服務役役男而言，並無震撼效果，尤以人數眾多的服勤處所特別需要對於教育服務役役男的約束與要求，中央應該在役男獎懲、請假、服勤管理等法令上，建立服役的約束性規範，而非僅是以法令規範或行政督導的方式，禁止在管理上的不適當行為。

#### 二、加設教育服務役役男專門生活輔導人員：

除了教育服務役役男的服勤管理外，關於教育服務役役男的生活管理部分，包含精神層面的法治觀念與生活困擾之處理，有待透過日常輔導的教育落實，建議在原有制度內，除服勤單位之業務承辦人員外，要求設置各服勤單位中，專門處理役男生活輔導事宜之人員，由服勤單位聘任，並由中央預算支付。

### 三、建立人力供給的調整機制：

在目前的制度之下，服勤單位在每年二月底前向主管機關提出下一年度替代役實施計畫及四年需求。役男分發服勤學校都是依據役男受訓期間各項成績總和排序及個人意願，直接選填服勤學校，服勤學校只能提出專長役男類別，無從篩選役男的專長，教育專長役男雖都具有合格師資，但並非在役前所學之專長都能符合學校實際需要。如部分英專役男雖具有英語資格，卻無教學技巧的訓練，連一般基本電腦文書處理都不會，只能協助做一般簡單勤務工作。由於甄選過程服勤單位並未參與，因此，服勤單位往往在撥接之後，才得知該梯次分發到的役男人力素質狀況，致使分發人力的素質與實際的人力需求，存在落差，需用機關應建立人力供給的調整機制，在甄選後與各服勤單位協調調整，減少此一落差。教育部基於照顧弱勢及平衡教育城鄉差距為考量，對偏遠地區縣市役男人力分配比例及役男素質，都應該要加重及提昇，並優先滿足需求，否則，依據目前役男人力分配情形及役男依成績選填服勤學校作業方式，所造成結果將會是一種惡性循環。

## 貳、對需用機關的建議

### 一、確立教育服務役的工作項目：

人力不足是偏鄉學校普遍的現象，然引進教育服務役人力，依其輔助性的角色，容易淪為服勤處所庶務性工作的補充者，未能發揮人力之效能。除了服務對象與範疇的訂定，應進一步確立教育服務役役男可以從事的內容與工作項目，應規劃專門勤務，建立制度式的作業系統，再交由服勤單位與服勤處所執行，以降低各服勤單位與各服勤處所間的實施差距。

### 二、教育服務役役男役期分發應配合學校學年運作，避開寒、暑假期間：

學校教育以學生為主體，寒、暑假學童無須到校學習，學校在教學與行政推動的量及繁忙程度不及學期中，日後役男役期持續縮減，在甄選、訓練、分發作業上如能搭配學校學年運作，可減少因役男役期的縮短造成的人力運用問題。

### 三、延長與修正教育服務役專業訓練：

目前專業訓練的時間僅兩週，並花費較多的時間在相關實務技巧的訓練，雖已有相關學校教育領域的課程，但仍顯不足。像受訪者 D2 是教育替代役役男，規定的主要輔助勤務工作內容是擔任校園警衛、巡邏等安全維護勤務與教育輔助工作，並不著重在教學，他卻一直抱怨服勤處所不讓他教學，導致心生不滿，無法服從服勤處所安排的工作，由此可知役男對規定的服勤內容並不是很清楚，需要再多加強。由於學校教育環境特殊，應延長專業訓練時間並多加強役男身為教育服務役的準備訓練，特別是在服役認知、服務的倫理等部分，配合相關法令的一一說明，讓役男完全清楚了解其權利義務。

### 四、教育單位能補足學校英語師資、校工的不足，亦能鼓勵在職教師進修研習培養英語專長：

教育服務役役男提供學校短期非正式的人力，學校英語師資、校工的不足，上級單位應補足此人力不足的現象，實為治本的方案。地方政府亦鼓勵在職教師進修，培養英語能力，才能更符合學生的需求，妥善貼切教學的現場。

## 參、對服勤處所的建議

### 一、公平對待與兼顧役男期望：

差距加深了教育服務役役男的比較心態，不論遷調、工作分派都立基於公平的基礎，服勤處所在相同的條件下，應予以相同的分派，並漸漸建立分派的機制，讓役男了解其原則與實施方式，感受清楚的管理期待。學校依據英語替代役役男的專長與能力，由教務處妥善規劃，並能依據規劃勤務內容確實執行；輔助英語教學與行政支援工作能明確劃分清楚，且各處室間對於役男人力運用能做事前的溝通與協調。

### 二、管理上人性化與紀律要求的調和：

在教育服務役的管理作業上，紀律要求可以達成組織績效，但不利管理互動，而人性管理較有彈性，但卻難以有效控制服務品質，因此，對於教育服務役役男

服役身份的紀律要求與管理上人性化的彈性空間，必須要相互調和均衡。

### 三、有效而非制式的日常溝通管道：

服勤處所與役男的溝通，由於接觸的機會每個服勤處所不同，服勤處所管理者可以多利用非制式的溝通管道與役男溝通，給予相對回應的機會，提早了解處理，也應經由溝通了解人性的需求，避免衝突醞釀，致使管理者反而要以更制式的方式來進行控制，或處理申訴及役男非申訴之情緒反應事件。

### 四、依役男專長及能力規劃勤務內容：

役男未到學校報到服勤前，學校對役男之學經歷背景毫無所悉，學校行政主管在役男報到後，應儘速瞭解役男所學專長及能力，依役男之專才規劃學校勤務內容。役男之勤務規劃以輔助學校行政及教學、維護學校安全等為主，在規劃勤務上不能產生「替代正職人員」效應，受輔助之學校人員應將餘力挹注於學校行政與教學之創新，以獲取效能之提升。役男績效之發揮，則有賴校方用心積極、前瞻性、有計畫的運用役男人力資源，補強與創造學校教育服務。

## 第三節 研究展望

本研究以回應性評估之角度，利用文獻分析與深度訪談方法對我國教育服務役政策作一評估研究，由於教育服務役涉及層面廣大，本研究欲對完整政策做一評估必定有其限制，因此以下將提出未來的研究方向與建議：

### 壹、深度訪談再搭配問卷調查更切中問題核心

本研究利用文獻分析法分析出國內文獻對於教育服務役所提出的問題，以及參考在其他議題上的評估標準，但不論再完美的研究，其結果與觀點必定有其侷限性，因此，為求更切中目前的問題核心，利用大規模的問卷對利害關係人進行

調查，與文獻互相交叉比對，相信可以更切中現在政策運作所產生的問題，以設定更適切的評估標準；再利用深度訪談法，精確的對政策做出完整評估，以讓研究結果可以更有效顯示出利害關係人內心需求與感受。

## **貳、擴大研究對象範圍**

本研究僅以臺中市國民小學為研究範圍，若擴大研究範圍至臺中市國民中學或臺中市以外之其他縣市的國民中、小學，甚至全面性的普查，將更有助於評估教育服務役政策的實施成效。未來研究對象除了服勤處所的校長、行政人員、教師與教育服務役役男外，亦可增加役政人員、役男管理幹部、學生及家長，納入其他利害關係人之意見，以獲得多元客觀意見，相信研究結果會具有完整性。



## 參考文獻

### 壹、中文書目：

「研發及產業訓儲替代役」，內政部役政署，

<http://www.nca.gov.tw/web/page.php?p=P0602>。

「教育服務役簡介」，教育部替代役小組，<http://maseduc.moe.gov.tw/introduction.htm>。

「產業訓儲替代役制度」，內政部役政署，

<http://www.nca.gov.tw/web/page.php?p=P050602>。

內政部役政署執行小組，**我國實施兵役替代役推動計畫**，2000年。

內政部編印，「役政名詞釋意」，1988年04月。

王中叶，**工作特性、領導行為與役男服勤工作滿足關聯性之研究—以台南縣教育服務役為例**（高雄：義守大學管理研究所碩士論文，2005年）。

王書瑀，**教育服務役英語專長替代役男對學校人力運用效益之評估—以台中市國民中、小學為例**（嘉義：南華大學國際事務與企業學系亞太研究碩士班碩士論文，2015年）。

王樹德，**教育服務役役男服勤滿意度之調查研究—以新竹地區為例**（新竹：玄奘大學公共事務管理學系碩士班碩士論文，2007年）。

丘昌泰，**公共政策—當代政策科學理論之研究**（臺北：巨流圖書有限公司，1995年）。

丘昌泰，**公共政策-基礎篇**（臺北：巨流圖書有限公司，2000年）。

丘昌泰，**公共政策-基礎篇**，二版（臺北：巨流圖書有限公司，2004年）。

丘昌泰，**公共政策-基礎篇**，五版（臺北：巨流圖書有限公司，2013年）。

古明龍，「做之師，做之親，做之友」，**替代役通訊**，第21期第3版（2005年8月），<https://www.nca.gov.tw/uploads/Coun/page2/num-21.htm#31>。

台灣省政府兵役處編，**台灣省兵役要誌**（南投：台灣省政府兵役處，1999年）。

石之瑜，**社會科學方法新論**（臺北：五南，2015年）。

石文君，2014 年我國地方公職人員合併選舉政策成效之研究—以南投縣為例（南投：暨南國際大學公共行政與政策學系研究所碩士論文，2015 年）。

立法院公報處，立法院教育委員會第四屆第二會期第一次會議紀錄（第 88 卷第 40 期，1999 年）。

行政院主計處，中華民國政府統計名詞定義（台北：行政院，1996 年）。

吳天鵬，教育替代役男組織承諾及組織公民行為之研究（臺北：輔仁大學教育領導與發展研究所碩士論文，2004 年）。

吳季娟，公務員廉政倫理規範之回應性評估研究—以交通部公路總局為例（臺北：臺北大學公共行政暨政策學系碩士在職專班碩士論文，2014 年）。

吳定，公共行政論叢，五版（臺北：天一圖書公司，1995 年）。

吳定，公共政策（臺北縣：國立空中大學，2003 年）。

吳俊瑩，臺中市立福民國小客語教學實行成效之研究（臺中：中興大學國家政策與公共事務研究所碩士論文，2015 年）。

吳美連、林俊毅，人力資源管理—理論與實務（台北：智勝，2002）。

吳萬春，教育替代役男政策評估之研究—以新竹縣為例（新竹：玄奘大學公共事務管理學系碩士班碩士論文，2010 年）。

呂理銓，桃竹苗地區國民小學教育服務役者工作壓力與因應策略之研究（新竹：新竹教育大學進修部學校行政碩士班碩士論文，2004 年）。

宋美瑤，苗栗縣「攜手計畫課後扶助」政策執行成效評估之研究—以回應性評估觀點（新竹：新竹教育大學教育學系碩士班碩士論文，2008 年）。

李允傑、丘昌泰，政策執行與評估（臺北：國立空中大學，1999 年）。

李榮泰，教育替代役男組織認同與組織公民行為之研究—以桃竹苗地區為例（臺北：臺北市立教育大學教育行政與評鑑研究所碩士班碩士論文，2008 年）。

周雅雯，台灣客語政策評估之研究—以桃園縣客語生活學校為例（桃園：中央大學客家社會文化研究所碩士論文，2006 年）。

周靜華，子女姓氏權之研究—民法親屬編修正實施之回應性評估（臺北：臺北大學公共行政暨政策學系碩士在職專班碩士論文，2012 年）。

林明德，台南市流浪犬政策之回應性評估（嘉義：中正大學政治學研究所碩士論文，2012 年）。

- 林枝炳，我國替代役回應性政策評估之研究—以台中市為例（臺中：東海大學公共事務碩士學程在職進修專班碩士論文，2002年）。
- 林政昌，國民中小學教育替代役人力資源管理策略與運作成效關係之研究—以高屏二縣為例（高雄：高雄師範大學教育學系研究所碩士論文，2004年）。
- 林素品，教育服務役役男對學校行政運作之效益評估—以南投縣鹿谷鄉國民中、小學為例（嘉義：南華大學國際暨大陸事務學系公共政策研究碩士班碩士論文，2014年）。
- 林瑞斌，彰化縣教育服務役人力資源管理與執行成效之研究（臺中：逢甲大學公共政策所碩士論文，2008年）。
- 林鍾沂，行政學（臺北市：三民書局，2004年）。
- 邱情余，我國公職人員財產申報制度之回應性評估（新北市：淡江大學公共行政學系公共政策碩士在職專班碩士論文，2015年）。
- 涂孟妤，婦女議題溝通平台計畫之回應性評估（高雄：中山大學公共事務管理研究所碩士論文，2014年）。
- 柯華辰，新竹市城市行銷之研究（臺東：新竹教育大學環境與文化資源學系碩士班碩士論文，2014年）。
- 洪誌吟，臺北市生育獎勵金政策回應性評估之研究—以臺北市內湖區為例（臺北：臺北大學公共行政暨政策學系碩士在職專班碩士論文，2013年）。
- 胡齊望，教育替代役者的工作滿意度與工作表現之研究—以台北縣及台東縣為（臺東縣：國立台東師範學院教育研究所碩士論文，2003年）。
- 孫海珍，人格特質及人力資源管理策略對工作滿意度之影響—以新竹市教育服務役為例（新竹：清華大學高階經營管理碩士在職專班碩士論文，2007年）。
- 徐郁峰，高雄市公共腳踏車租賃計畫之回應性評估研究（臺北：臺北大學公共行政暨政策學系研究所碩士論文，2012年）。
- 秦夢群，學校行政—理論部分，三版（臺北：心理，2001年）。
- 張世賢，公共政策分析（臺北：五南圖書出版股份有限公司，2005年）。
- 張松明，教育服務役男對工作環境知覺與工作投入關係之研究（高雄：中山大學高階公共政策碩士班碩士論文，2008年）。
- 張清星，教育服務役與校務運作成效之關係—以新竹市民富國小為例（新竹：玄

- 英大學公共事務管理學系碩士班碩士論文，2008年)。
- 教育部，**教育替代役執行概況與成果專輯**（臺北：教育部，2002年）。
- 曹俊漢，**公共政策**（臺北市：三民書局，1990年）。
- 章逸創，**台東縣教育服務役人力運用與管理之研究**（臺東：臺東大學區域政策與發展研究所碩士論文，2006年）。
- 莊文燭，**雲林縣「農業首都」之政策意涵與評估**（嘉義：南華大學國際暨大陸事務學系公共政策研究碩士班碩士論文，2013年）。
- 莊琇雅，**高齡者數位學習實施現況之探討—以新竹市樂齡學習中心為例**（臺東：暨南國際大學公共行政與政策學系研究所碩士論文，2013年）。
- 郭岳麟，**教育服務役役男工作態度及服勤情況之研究—以嘉義市國中、小學教育服務役役男為例**（嘉義：嘉義大學公共政策研究所碩士論文，2013年）。
- 陳功德，**另類金馬獎：連江縣中小學教育服務役人力資源運用對學校效能之影響**（臺北：銘傳大學公共事務學系碩士在職專班碩士論文，2007年）。
- 陳向明，**社會科學質的研究**（臺北：五南，2010年）。
- 陳勇助，**教育服務役男工作投入、經驗學習與生涯自我效能關係之研究**（高雄：高雄師範大學成人教育研究所碩士論文，2005年）。
- 陳姝娟，**我國替代役服勤單位對役男服務滿意度之研究—以教育服務役為例**（彰化：彰化師範大學工業教育與技術學系研究所碩士論文，2009年）。
- 陳昭毅，「為孩子實現飛翔的夢想」，**替代役通訊**，第77期第3版（2014年6月），  
<http://www.nca.gov.tw/upLoads/Coun/77/index3.html>。
- 陳新民，「我國兵役史上最大變革-替代役的前瞻與檢討」，**財團法人國家政策研究基金會**，2007年2月9日，<http://www.npf.org.tw/2/944>。
- 陳新民，**社會役制度**（臺北：揚智文化出版有限公司，2000年2月），頁8、105。
- 陳漢峻，**國民小學教育實習與教師資格檢定制度的回應性評估之研究**（臺北：臺北大學公共行政暨政策學系研究所碩士論文，2011年）。
- 彭佳穎，**我國合宜住宅政策回應性評估之研究**（高雄：中山大學公共事務管理研究所碩士論文，2015年）。
- 彭金鑾，**教育服務役役男協助學校及地方政府處理學生中輟問題之探討—以苗栗縣為例**（桃園：開南管理學院公共事務管理學系碩士班碩士論文，2006年）。

- 曾榮振等，**考察歐洲社會役制度之研究-德國社會役制度為比較對象**（嘉義縣：國立中正大學法律研究所碩士論文，2000年）。
- 楊惠芳，「偏遠學校不利因素多教育暗角」，**國語日報**，2008年2月22日，  
[http://www.mdnkids.com/news/?Serial\\_NO=54796](http://www.mdnkids.com/news/?Serial_NO=54796)。
- 廖詠懿，**以雙邊觀點探究對教育服務役役男的領導與管理困境**（台東縣：崑山科技大學企業管理研究所碩士論文，2011年）。
- 監察院，**我國替代役制度規劃與執行之調查報告**（監察院編印，2002年）。
- 趙淑惠，**兩稅合一制度實施後之執行效果評估**（高雄市：國立中山大學公共事務管理研究所碩士論文，2002年）。
- 劉玉鳳，**花蓮縣新移民生活適應輔導班執行成效之研究—回應性評估方法之應用**（花蓮：東華大學公共行政研究所碩士論文，2012年）。
- 劉申元，**教育服務役成效評估之研究—以彰化縣地區為例**（臺中：東海大學公共事務碩士在職專班碩士論文，2010年）。
- 劉政龍，**彰化縣教育服務役工作效能之研究**（彰化：彰化師範大學公共事務與公民教育學系研究所碩士論文，2010年）。
- 劉春蓉，**身心障礙者定額進用政策之回應性評估—以臺北市公立國民小學為例**（臺北：臺北大學公共行政暨政策學系碩士在職專班碩士論文，2010年）。
- 鄭勝元，**政府推動電子公文線上簽核政策執行之評估：以嘉義縣政府為例**（嘉義：中正大學政治學系政府與公共事務碩士在職專班碩士論文，2015年）。
- 賴兩陽，「我國社會役的政策發展與實施困境」，**空大學訊**，第249期（2000年）。
- 賴信佑，**教育服務役役男人格特質與工作績效關係之研究**（臺中：亞洲大學經營管理學系碩士班碩士論文，2008年）。
- 戴世玫，**社會役人力運用及管理之研究—以苗栗縣為例**（新北市：國立臺北大學社會工作學系研究所碩士論文，2003年）。
- 謝正文，**台東縣山地原住民鄉國民中小學教育服務役人力的運用與管理**（臺東：臺東大學區域政策與發展研究所碩士論文，2007年）。
- 顏國樑，**教育政策執行理論與應用**（臺北：師大書苑，1997年）。

貳、英文書目：

Dunn, William N. *Public Policy Analysis : An Introduction*. (Englewood Cliffs, N.J: Prentice-Hall, 1994 ).

Guba, E. and Y. S. Lincoln. *Fourth Generation Evaluation*. (Newbury Park: Sage,1989)

Hanekom, S. X. *Public Policy*. (Johannesburg, South Africa: Macmillan South Africa, 1987 ).

Rossi, Peter H. and Howard E. Freeman. *Evaluation: a system approach*. (Beverly Hills, CA: Sage,1982).



## 附錄

### 訪談記錄

訪談對象：A1 (105.06.04)

Q1：教育服務役役男之分派任用是否符合學校校務、學生事務、總務、輔導需求？

A：我們學校替代役分兩種，一種是一般替代役，另一種是英語專長替代役。一般役的工作規劃是協助學校的行政事務，工作項目會比較雜，例如協助印考卷、環境整理、辦公室的文書處理、圖書整理、海報製作行銷，主要以行政支援和服務為主，或是小校老師在早自修、午休時間需要指導比賽或負責團隊的任務，這時班上的學生就需要另外的人力來協助，就會請一般役男入班協助。我們學校的一般役在文書方面，因為我們有專門發文的老師，所以他負責收文、文件查簽送繳及協助銷毀人事資料與文件。英語專長替代役是配合當時英語創新教學計畫而來的，工作規範就比較嚴格，必須有九成的工作內容是要符合英語專長這個區塊，例如：協同英語教學、英語情境布置、英語補救教學、英語節慶活動、晨光英語的推動、英語闖關活動、英語戲劇表演，剩下的一成工作會與一般役類似，臨時性的人力支援或一般事務的協助。如果同時有兩個役男存在，任務會區分清楚，英專役男主要從事與英語相關的工作，一般役男就做行政支援的部分。我們的一般役男，在閱讀這一區塊有興趣，也是他的專長，所以學校借重他的閱讀專長，推動閱讀活動，進行閱讀線上認證、閱讀積分的統計、閱讀展演……等等。他不是隸屬於教務處，他是跨處室，但教務處主要就請他幫忙協助閱讀的部分。英專基本上是屬於教務處，有九成的工作內容是與英語相關，所以他主要是協助英語相關的業務，但基本上其他處室有臨時需要人力支援的部分，我們的英專役男也是很樂意去協助，這部分的溝通或協調，因為他們本身的服務熱誠，倒沒有出現問題，我們都合作的很好，不會去計較這一部份。

Q2：針對教育服務役役男的勤務工作內容，是否有參考教育服務役役男的志趣、專長、才能，做適當的安排？

A：役男來到學校，我都會去跟他們聊一聊，現任的一般役男他的興趣是爬山、閱讀，所以爬山與運動相關，我會鼓勵他多跟學生運動，學生有他的陪伴，在操場運動的動機就會增強。他喜歡看書、看電影，他會玩一些語音的軟體，因為學校閱讀展演正在開演，所以教務主任挑了一些種子學員，由他來訓練，給了役男舞台，成為他的亮點，不要只是行政打雜。第一次的閱讀展演，我們可以感受到他在影片的剪接、配樂、學生的訓練、道具的製作上，都讓當時展演的觀眾，耳目一新。這其實是額外派給他的工作，平時與他聊一聊，針對他的興趣專長，結合學校現況所推行的活動，借重他的專長，我們不希望替代役到學校來就是打雜、照相，役男沒有學到，我們也在浪費這樣的人力，因為他未來也是要當老師的，我們盡量給他機會與學生互動，讓他增加指導方面的知能，他從做中學，我從他

接戲劇時，發現他的動力有提升，說話的自信與學生的互動有明顯的進步。

Q3：教育服務役男是否融入學校的組織氣氛？與學校同仁、學生的相處如何？

A：學校同仁會主動去跟他們互動，一來他們沒有社會經驗，二來是個性問題，一個役男比較喜愛人群，會主動找一些話題跟我們互動，另一個役男比較木訥，就需要我們多一些帶領，從中發現他們的意願，給他們舞台發光發熱，要役男主動來跟我們討論較難，但我們能主動去關心他們。役男與學校同仁相處的關係基本上都蠻好的。

Q4：貴校由何部門負責教育服務役男生活管理及考核工作？管理權責如何劃分？

A：這學期學校有開會討論役男管理權責的劃分，最後決定以後專長替代役的工作與哪一處室的相關性較高，就由那個處室負責生活管理及考核，這學期因為我們有申請英專替代役，因此在行政會議上決定由教務處負責生活管理與督導，這樣可以避免權責劃分不清的狀況，也可以減少兩處室的糾紛。

Q5：對於教育服務役男勤務的派遣與權責的劃分，執行上有沒有困難？因應措施如何？

A：雖然會有任務上的重疊，但掌握一個原則：行政支援找一般役，英語教學相關以英專役為主，若是大活動，兩個一起分工。各處室的主任也會彼此協調，盡量避免同時要役男執行勤務，若有此情形，以學校大型活動為主。

Q6：如果教育服務役男有適應上的問題，學校方面是否會提供協助？有溝通的管道嗎？

A：剛開始一般役男來時，因為個性比較崇尚自由，所以曾經不假外出，可能剛來的心態是沒有人管，對於「規定」沒有很重視，雖然只是去公園打個球，但時間違反了規定，甚至夜不歸營，對管理人來講是個困擾，因此管理人與他溝通，告知規定須要嚴格遵守，也打電話告知役男的家長，事後就沒有發生此情形了。正式的溝通管道是向總務主任反應，但人與人相處，有時可以藉由主動的關心與互動，例如聊服役的情況、生活的情形、興趣、壓力的紓解……等，這是非正式的溝通，但可以藉由從旁了解，讓役男更快適應學校。

Q7：請問在教育服務役男人力運用與管理上遭遇的困境與因應措施為何？

A：之前有一個英語替代役，我們叫他推英語的活動，他的專長是英語，就是要協助推動英語，輔導學生的學習，結果他說他不是很厲害，都推說不會做，照理說他在英語方面應該很厲害，怎麼都推說不會，難道這樣就什麼事都不用做嗎？就可以輕鬆的過去，工作就可以少一點，會有這樣的心態，那學校只好希望役男基本的項目能完成就好，他連簡報都不會，只會 word，也沒辦法協助布置環境，變成學校要派人教他如何完成資料，他才能一步步完成。他從學校培養的過程裡，變成他有些沒有具有專長能力，會推說以前的學校都沒有教他，所以不會就是不會，也不會想要去學習。他們有的只是英語系，不見得在學校是有教學技巧的培訓，雖然役男分派到學校前，有經過短時間的培訓，或是服役期間，有返回參加講座，但那只是觀念而已，幫助不大，無法養成教學技巧與學生的對話能力。如

果能是有教師資格，較能掌握與學生的互動及教學的技巧。如果役男是數學系畢業，就可以幫學生做數學的補救教學，如果有資訊專長，就可以帶學生參加資訊比賽，所以我們會針對他們的專長來發揮。如果役男什麼都不會，我們也沒有辦法，只能讓他打雜，處理一般的雜事。之前有一個役男常常藉口說自己生病，常常說肚子痛、牙齒痛、發燒、感冒，甚至在房間睡覺休息，都不出來做事。現在的規定很寬鬆，學校也不敢要求他們，怕他們又投書又檢舉，當兵真的越來輕鬆，甚至有的役男都有回家，雖然規定上是不行，但他會請假外出，回家吃個飯，他會在晚上八點以前回到學校。現在變成只要是規定內的都有做到，在時間內的，有照規定，就盡量不會要求役男太多，怕他們投書或檢舉。以前還曾經有晚上不歸營的，到第二天早上才回來。有些役男不太在乎規定禁忌，有時觸犯了，他會說他不知道有這些規定，是不是之前職權教養的部分出問題？或是役男故意試試看，看學校是否會注意到，如果沒有，以後就可以偷溜出去。我們不喜歡這樣，是怕他們出去會出事，學校也是要負擔責任，因此學校會嚴格禁止，如果碰到這樣的情形，會把他登記下來，甚至嚴重一點會打電話給他的家長，說明情形並了解狀況。雖然役男在學校當兵，但我們也有責任要幫助他、輔導他。遇到好的替代役，當然對學校就有幫助，但遇到態度不好的替代役，我們只好輔導他，反而造成學校的一個困擾，管不得、說不得、做不得，只能選擇讓他安穩的服完役。我也曾經跟教官聊過、反應過，他說這也是沒有辦法的事，規定就是這樣，你也無法過於約束他，只求他平平安安的在學校，不要出事就好，如果一直有這樣的現象發生，我們只能抱持這樣消極的想法，真的是蠻無力的。這也算是教育替代役制度的問題，教育替代役制度的美意是希望役男進駐校園，協助偏鄉小學的事務，但因為怕當兵出事，所以也不敢對役男有太多的要求，導致讓他養成態度不佳，學校又沒有權限去管他，就沒有達到教育替代役的功用，反而讓學校變成保姆，只是負責看管役男。

Q8：下班後，教育服務役役男一個人在學校，他要備勤，這方面有沒有什麼管理上的困難？

A：我們學校有一個優勢，有 24 小時的警衛和保全人員，總務主任可以透過跟他們的聯繫，掌握役男的行蹤。但現在遷校後，就沒有這樣的人力了，只能靠總務主任的敏感度，不定時的打電話回校查勤，或到現場來抽查。

Q9：教育服務役役男的工作服務態度如何？激勵教育服務役役男服務態度與績效的可行具體作法有哪些？

A：不管是大人或小孩，原理都一樣，讓他覺得他很重要，我們要先觀察他，再去傾聽，知道他的需求，針對他的興趣能力，給他任務，增強他的動機，那才是激勵，激勵不是去強迫他做不想做的事情，激勵是你有這樣的想法，但你不確定你能不能成功，那我就提供一個舞台給你，讓你去試試看，即使失敗了也沒關係，但如果成功了，就會增加他的成就感，讓他更樂於去執行任務。因為他有補休的需求，所以我就提供任務給他，他變得更積極主動與認真。這兩位一般役男與英專役男，行政支援、協助教學活動的推動，配合度都很高，以學校需要他們支援

的部分，任務是否達標，他們是高過標準的。

Q10：不同背景的教育服務役男所具有的不同工作動機、工作任務，對於執行勤務的影響如何？

A：替代役素質都會不一樣，像我們教學生也是，來自不同的家庭，成長環境、學習環境都不一樣，包括態度也是，有的役男覺得我只是來服役，幹麻叫我做那麼多事情，對這一方面就比較抗拒，只要學校多叫他們做一些工作，役男會到 bbt 分享替代役的心聲，在那兒分享討論，只要長官有上去看到，對學校就會多一些要求，學校機關不能過多的負擔或工作分配，要讓役男有些休息與喘息的機會，像我們學校的替代役是最輕鬆的，幫忙完成交辦的事情，有活動就協助進行，其他時間都是在辦公室做自己的事情，讀他的書或玩他的電腦，不會去干涉他的事情，導致替代役養成一個習慣，你沒有規定他做事，或讓他做事做習慣，他就會覺得基本的事完成後，又沒有規定這些事要做，為什麼他要做？他們會彼此分享，哪個學校的替代役好輕鬆，哪個學校的替代役好累？所以進駐校園的替代役，主要就是看他們的態度。

Q11：教育服務役男進駐校園，為學校帶來什麼幫助或貢獻呢？（從校園安全、學校行政、學生學習等方面做說明）

A：交給他們任務，他們都會隨時向主任回報進行的狀況，也會如期完成。影音的剪輯、協助假日英語營、閱讀展演……，看到他們的亮點，役男會更願意付出，未來如果他們要走教育界，這些也會成為他們珍貴的經驗。替代役對學校的幫助很大，尤其在像我們這樣的小學校，人力嚴重不足的情形下，教育服務役男進駐校園，對學校會減輕很多行政的工作，例如：警衛替代役可以協助校園的安全、巡視校園，當警衛忙於職務而離開警衛室時，教育服務役男就可以協助校園門禁的管理；一般行政替代役，他的功能又更大了，如果役男學歷、能力都很好，又有資訊、英語或數學專長，我們就會借重他們的專長，幫學生做課業的輔導，若具有輔導專長，就可以輔導學生在生活的行為。運用他們的專長做管理，學有專長對學校的貢獻會更大。之前也有一位英語專長的替代役，很有專長，很有能力，為學校規劃了一系列的英語活動，帶學生參與育樂營、體驗營，包括設計節慶的活動，就減輕了老師的負擔，而且年輕人更有創意。之前有一個替代役，具有體育專長，他雖然是英語替代役，但他又具有體育的專長，他就帶學生踢足球、打籃球，在學校帶動一種體育的學習風氣，帶動學校發展不同的特色。當然，學校人不多，更需要借重他們不同的專長，帶動不同的風氣，形成一股新氣象。不管是一般或專長替代役，對學校的貢獻都很大。

Q12：對於我國所實施的教育服務役制度，在實際執行時，是否遭遇阻礙或是侷限？原因為何？有何具體建議？

A：機關、學校要適性來分配教育替代役，學校需要輔導學生的或是教學專長的，包含國語、英語、數學、自然，這樣的役男進駐校園對學校是很有幫助的，可以幫助學校發展特色，幫助學生學習，甚至輔導學生，若是來一個什麼都不會的役男，雖然政府會依學校的需求派役男過來，但有時候素質不一，派一個英語專長

的役男過來，卻沒有英語教學的訓練，他無法與學生互動，反而造成困擾。如果教育替代役男是派到學校的，就可以選擇具有教學專長，如果是派到機關的，他不需要教學的能力，例如外交領事館，役男只要會聽和說就可以了，因此在分派時，如果能多這些考量，會比較能達到教育替代役制度的成效。還有銜接的問題，我們常常斷層很久，沒有辦法這次補完，馬上換一個，常常要等一、兩個月，甚至半年的時間。有時是寒、暑假來，十個月扣掉兩個月，只剩八個月可以服勤的時間，等到訓練好役男了，他也差不多要離開學校了，學校好像變成一種訓練機構，會有這一方面的困擾。還有替代役調動的時候不需要經過校長，像前一個替代役，他突然調走，也沒有跟我說他提申請，我只收到公文他要調到別的縣市，役男連告知都沒有，申請單也沒有經過學校校長蓋過章，我在 1/31 收到他要調走的令，隔天 2/1 他不用來了，讓學校整個措手不及，既然役男被分派到學校來，學校要盡照顧的責任，就像是孩子要出去外面，總也要跟父母說一聲，竟然都不用經過學校機關首長的蓋章，來就來走就走。以前我當主任的時候，教育替代役是只有偏遠的地方可以申請，但現在任何的地方都可以，只要你有辦法找到關係，甚至替代役也可以選擇要去哪裡，我在外面有碰到這樣的情形，只要你有關係，可以選擇離家近。學校沒有選擇役男的機會，他卻可以選擇學校，我們沒有辦法選擇他們，不好的替代役我們也沒有辦法退貨，如果退貨，又怕被列入黑名單，以後沒有辦法申請替代役。希望能以山地或偏遠的地方為優先，現在變成一般大學校也在補替代役，大學校人力夠多，工友可以安排 2~3 個，職工也很多，其實大學校人力足夠，是不需要替代役，但對小學校而言，人力不足的情形下，非常需要替代役的協助。所以應該要嚴格要求以山地或偏遠的地方為優先，不要補到都會區，因為對役男而言，偏遠地區生活機能、交通都不方便，他們不愛去，有可能就找關係安排到市區，這樣就失去安排教育替代役進駐校園的意義了。

Q13：教育服務役的役期縮短，是否對學校產生影響？銜接上有困難嗎？

A：替代役變募兵制以後，我們不敢苛求役男他們對學校幫助有多大，至少這兩、三個月，短時間提供人力協助，盡量安排在開學期間 2 月~6 月或 9 月~隔年 1 月，這樣對學校的幫助才大。分配役男到學校的時間，如果避開寒、暑假，能配合學校活動的時間，才能減少對學校的影響。當兵役變少，對人力的分配，應該要更嚴格要求以山地或偏遠的地方為優先。

Q14：我國將因為實施募兵制，致使依附於徵兵制度而存在之替代役制度消失，未來如果教育服務役役男不再補撥，請問對貴校有無影響？如果有影響，其衝擊層面有哪些？

A：未來如果服役只剩四個月，英專役男能做的就是課堂協助與情境部分，若一個案子以活動式去規劃執行，基本上作用不大，一個好的幫助就是人力的支援，役期四個月就是打工的概念，學校就需要思考申請役男的繁瑣性，花這些流程的時間值不值得我們提出申請，如果役男是分發來，多一個人力當然沒問題，但如果是申請英專替代役，必須寫教學計畫，以推一年來說比較沒有辦法看出教學成果，若只剩四個月，效果會比之前更受限，很難看出役男對學校的貢獻。當然有役男

比沒有好，但銜接就會出現問題。因此因應這樣的制度，給予役男適度的任務，就不會進行長期性的活動規劃，可能變成補救教學，或學校規劃好活動，由役男做人力支援，以簡單、短期內可以完成的工作為主。現在兵期變很短，可能來四、五個月就要走了，如果學校常常在做送兵接兵、接兵送兵的工作，花了兩個月訓練，沒多久又要離開了，學校申請的意願會越來越低。

訪談對象：B1 (105.06.04)

Q1：教育服務役役男之分派任用是否符合學校需求？（請舉出具體實例與工作內容）

A：役男分很多種，有閱讀、英語、慈暉、一般，我們學校比較常碰到的是一般替代役和英語替代役，其實對小校而言，人力與教師的編制都蠻固定的，若有役男進駐校園，協助支援行政，老師就能花比較多的時間在教學上。因為役男都是依學校的需求來派任，基本上都是符合需求的，每一年學校都要提出申請，每次一提就是提出四年的需求，以偏遠學校為優先，視每一梯次的人數來做分派，英專役男不多，學校要先寫計畫，他們也會審查，同意才會派任，但不是同意就有，要排順序等，有時可能要等到下一梯次才輪到，所以申請時必須要填好需要的類別，因此不會隨便派任，基本上都有符合學校的需求。

Q2：針對教育服務役役男的勤務工作內容，是否有參考教育服務役役男的志趣、專長、才能，做適當的安排？

A：因為規定英專要有 90% 與英語相關，所以英專一定是專才專用，一般役男就是行政支援。什麼是專才專用，因為這些事情都非處理不可，所以沒有所謂的專才專用。一樣都是英專，但是兩個人的基本能力就是不同，一個是師範院校畢業，一個是非師範院校，是與英語相關的科系畢業，從國防部訓練出來的品質就不一了，學校接收端就只能接受。如果在專才上面發揮不了作用，我們只能稍微輔導他，變成至少協助其他的事務，以免他在學校不知道要做什麼，沒有貢獻感、成就感，這算是違反專才專用嗎？我覺得也不盡然。例如：之前有一個英專役男，是非師範院校畢業，只是與英語相關的科系畢業，所以叫他教學，他就是沒有辦法，但叫他支援其他的部分，他就做得來。我們學校就是非常缺乏人力，役男進駐校園，能盡量幫忙多少就做多少，不會特別針對專長去分派工作。

Q3：教育服務役役男平時與學校同仁互動、相處如何？

A：我會主動去跟他聊，學校也有 Line 群組，可以讓他及早適應這個環境，讓他快速融入學校生活，也能在此群組中間聊溝通，增加彼此的認識。英專役比較活潑，與學校同仁、學生互動性較高，也很熱絡，另一名一般役雖然比較安靜，但相處上都沒有問題。

Q4：由何部門負責教育服務役役男生活管理及考核工作？管理權責如何劃分？

A：役男以一般役比較多，以前役男都是歸總務處審核管理與運用，之前的英專替

代役生活管理歸總務處，運用與教學較相關，所以歸教務處。但這學期學校經過討論後決定，以後專長替代役的工作與哪一處室的相關性較高，就由那個處室負責生活管理及考核，這學期我們有申請英專替代役，因此在行政會議上有討論，決定由教務處負責生活管理與督導。

Q5：對於教育服務役役男勤務的派遣與權責的劃分，執行上有沒有困難？因應措施如何？

A：會有任務上的重疊，役男就一個，但同時接受不同處室的任務，此時就要回歸主題，役男是為何而來，以此為考量與判斷的準則。例如同時間總務處要英專役男去做佈置，教務處要他去進行英語教學相關的協助，那役男心中要有排序，先以主要的任務為主。因為上學期同時有一個一般役和一個英專替代役，因此三個處室的主任有協調好，行政支援找一般役，英語教學相關以英專役為主，若是大活動，兩個一起分工，一般役比較勞力，英專役比較勞心。回歸只有一個英專替代役時，分工不會這麼清楚，主要還是以人力支援為主。

Q6：如果教育服務役役男有適應上的問題，學校方面是否會提供協助？有無溝通的管道呢？您曾經協助過他哪一方面的問題呢？

A：有適應上的問題，最直接的溝通管道是跟我說。役男一開始來學校，第一個接觸的是警衛大哥，所以我會先請警衛協助役男的生活，他會介紹寢室的位置，以及提醒役男需要準備的物品。警衛保全幫了很多的忙，會主動協助替代役的生活起居，接下來一個星期內我會聯絡役男的家長，告知役男在學校的情形並留聯絡電話給他的家長，有任何問題可以聯繫管理員，所以溝通管道是很暢通的。雖然是偏遠學校，但生活機能還算便利。在適應方面，管理員都會幫替代役考量到這些，有問題都會跟我聊，每一年學校都一直有替代役，經驗值會一直累積，我大概都知道役男會有哪些狀況，會提前作防範。役男還有另一個管道—管理幹部，如果在學校不太適應，他可以找管理幹部聊，層級再往上還可以找輔導教官。大部分都沒有適應的問題，曾經有剛開始因為事情做的不是很好，成就感不大，一直被要求，導致情緒的起伏較大。之前有一個一般役，睡覺時對聲音比較敏感，因為二十四小時的警衛保全人員，晚上的晚班是需要巡邏的，不能在警衛室睡覺，只好看電視，但警衛室與役男的寢室同在一個空間裡，影響役男晚上的睡眠，造成很大的衝突，但這也是學習的機會，讓役男學著去與人溝通。

Q7：請問在教育服務役役男人力運用與管理上遭遇的困境與因應措施為何？

A：不管是閱讀還是英語，替代役男的存在是協助，而不是去教學，例如學校要推英語的每日一句或英語戲劇的發展，應該要有負責的老師主導，此時需要役男這個人手來編輯、製作教材教具……，這個人力是加進來的，而不是把這個工作丟給役男，依照我個人的理解，這樣役男的運用是不對的，因為他是師範院校畢業，他的教學能力是沒有問題的，結果演變成他很常告訴我因為教具還沒做好、戲劇還沒安排好、活動還沒設計好，無法支援總務處，因此影響到他行政支援的部分，沒有辦法適時的給予協助支援，幾乎是從事英語教學相關的事。雖然他很認真做學校的事務，但變成我無法掌控役男的動向，因此，我希望可以區分開來，後來

有條文規定英專替代役男就歸教務處，一般替代役男就歸總務處，但生活管理都歸總務處，表現分開處理，才不會造成困擾。之前一般役就花很多時間處理教務處的事，結果總務處要他去做的事反而耽擱了。我希望替代役男盡量各處室都可以請他幫忙，我不是規定這麼嚴格，否則照道理講很多事情都需要知會管理人，再轉到各處室去做協助。當時的界線沒有定得很清楚，尤其是兩個役男同時存在，突顯問題的嚴重性，曾經造成我很大的困擾。有時變成總務處需要人力，但役男卻在忙教務處的事，我只好把我的處室放最後，我還是希望役男以一般行政支援的工作為主，如果其他處室有活動，急著需要役男協助，我當然就是配合，以學校整體為優先。雖然英專替代役有 90% 是從事與英語相關的業務，但很難達到 90%，還是會請他多加協助行政支援的部分，一般役男常跟我反應他的工作都是影印、裝訂……等雜事，為何英專役可以做比較專業的工作，源之於兩個替代役不同身分的比較，以前只有一個都不會有問題，會乖乖接受命令並執行，但兩個的話，就容易產生比較心，心態上變得較不甘願。雖然兩個替代役男進駐校園，人力變多了，但對管理者來說，不是好事。

Q8：下班後，教育服務役役男一個人在學校，他要備勤，這方面有沒有什麼管理上的困難？

A：下班後役男還是需要有管理人，第一、二年的時候，我幾乎晚上七點多都還在學校工作，甚至晚上不定時會到學校忙公務，因此我就可以很清楚的掌握役男的動向。我們學校有 24 小時的警衛和保全人員，我透過跟他們密切的聯繫，我就可以掌握役男的行蹤。星期天他有沒有準時回營呢？他回學校要先簽到，接下來利用學校的電話打我的手機，接下來就要靠保全人員盯住役男的行蹤了。但現在遷校後，沒有這樣的人力了，如果他中途跑出去，我們也無法隨時掌控。只能靠學校的警覺性，如果覺得這個役男有狀況了，就要不定時的打電話回校查勤，或到現場來抽查。

Q9：教育服務役役男的服勤態度，您覺得如何？激勵教育服務役役男服務態度與績效的可行具體作法有哪些？

A：以前只有一個役男進駐校園都不會有問題，會乖乖接受命令並執行，但兩個役男同時存在的話，心態上會變得比較不甘願，因為這兩個役男的性質不同，一個是一般役，另一個是英專役，會出現比較心，英專役一直有做與自己未來相關的事，一般役卻是做雜事，因為沒有辦法統一步調，就會導致服勤態度有些許的不慎理想。但大致上都還算不錯，只要肯為學校服務、為學生付出，那我們就會視其表現給予榮譽假，或是給予表揚，因為學校對他們的肯定，無形當中也會讓他們找到成就感，更願意付出。

Q10：不同背景的教育服務役役男所具有的不同工作動機、工作任務，對於執行勤務的影響如何？

A：我遇過幾個役男，他們的個性都不太一樣，造成的困擾也不同。有的役男知道規定是軍法，他們至少會在正確的時間歸營，不敢再跑出去，有的役男就會忽視這一塊，所以我會請保全幫我記錄他們回來的時間。前任的英專替代役他就很計

較「放假」，只要他多做了事情，就會來要求可不可以補假、補休，補假、補休有一定的規定，我們學校常常有需要役男多執勤的工作，可是之前的幾任役男即使有多值勤，他們也不會要求要補假、補休，他們會覺得其他的時間叫備勤時間，只要備勤時間學校有需要，他們也會幫忙，可是，後來的兩位役男就不是這樣的想法了。以前是一位役男離開後再遞補一位進來，他們沒有比較性，也不會私相收授，我下達指令，他們就去做，現在是同時存在兩位替代役男，管理上就出現問題，老鳥會帶菜鳥，值勤時間到下午四點半，之後的時間如果有做事，會爭取補休。學校有些部分是不該給他的，例如役男來幫忙做事，因為我們學校人手不足，他們有一定的時間我們可以要求他們做行政支援，在值勤時間請役男幫忙澆花，因為有開過先例，役男就會固定每周來爭取補休，因為上禮拜有，這禮拜應該也要有，當一個管理人，這也是我當時遇到很大的一個困擾。以前的替代役會注意星期一是我們學校最忙的時候，或我們有辦活動，他們不會選在這些時間點補休，但後面來的這兩位就不會避開最忙碌的時間點請假。

Q11：教育服務役役男進駐校園，為學校帶來什麼幫助或貢獻呢？（從校園安全、學校行政、學生學習等方面做說明）

A：替代役對學校的幫助很大，尤其在像我們這樣的小學校，人力嚴重不足的情形下，教育服務役役男進駐校園，對學校會減輕很多行政的工作。之前有資訊專長的替代役到校服務，就幫我們整理所有的資訊，幫學校解決了網路的問題、重新建置網頁，學校需要一些影音檔、影片檔的成果，他就幫學校產出這部份的資料，就可以減輕主任、組長花很多時間在這一部份，役男可以貢獻自己的專長，從做中學，學校也可以獲得他的幫助。替代役進駐校園，都是很不錯的，我相信他們除了當兵這種規定之外，他們以前在學校所學的，能夠在踏入社會之前，先到學校見識另一個層面，對他們進入職場，都是一種磨練。一般役的工作規劃是協助學校的行政事務，工作項目會比較雜，主要以行政支援為主；英語專長替代役是配合英語創新教學計畫而來的，必須有九成的工作內容要與英語教學相關，剩下一成的工作內容會與一般役相似。

Q12：在實際執行教育服務役制度時，是否遭遇困難？有何具體建議？

A：役男的分派若能避開學校的空窗期，相信對學校的幫助會更大。之前，我們學校申請一般替代役，銜接的時間不會超過兩個月，很快就有新的役男遞補，但現在的情形就比較嚴重，目前是募兵制，所以到目前為止一直沒有遞補役男過來。之前我有跟教官反應，管理幹部怎麼可以找役男吃飯，曾經有好幾次是管理幹部約吃飯而出去，後來這部分被我禁止，第一個危險，第二個我無法掌握役男出去的行蹤，本來在備勤時間就不可以這樣。後來甚至於役男回來簽完名後就又溜出去，當下，保全人員很盡責的就馬上打電話給我，我就馬上回校查看。經過那一次的教訓後，他們就不再有夜不歸營的情形出現了。最大的癥結點就是同時存在兩個役男，導致在管理上出現很大的困擾。因為這兩個役男的性質不同，一個是一般役，另一個是英專役，會出現比較心，英專役一直有做與自己未來相關的事，一般役卻是做雜事，因為沒有辦法統一步調，就會引發問題，或帶頭作亂。

Q13：教育服務役的役期縮短，是否對行政產生影響？銜接上有困難嗎？

A：影響一定有，以我們學校來說，去年兩個人力，今年一個退役，另一個申請轉役，臨時在一個月內，兩個替代役都不見，所以這個學期，行政在很多活動的推動，人力相當的吃緊，本來行政人力就不多，我們又正值遷校，工友又是女性，有許多勞力上需要協助，突然間就失去兩位役男在勞力上的幫忙，在總務處上人力的協助就會很吃緊。原本一般役他在閱讀上推動的很好，結果突然這樣的人力消失了，我們在規劃活動之虞，一般庶務性的工作，例如：簡報、海報、美編、影音剪輯，都要回歸到行政人員身上，因此會增加行政工作上許多細項的部分，負擔就會加重。

Q14：未來如果沒有教育服務役役男投入至校園服務，對學校行政運作上有無影響？如果有影響，其影響層面有哪些？

A：去年十一月就核定一位英專替代役，我們學校全國的序位是排第 42 名，但還沒有來，現在 105 年的申請計畫又來了，我打電話詢問小教科，他回覆說因為役男少、需求單位多，撥補會以 104 年有核定但還沒有補到役男的學校為主，現在補到第 33 名，我們學校撥補到役男的速度會比較快，所以 105 年的申請，是為了等重新排序時，學校才有機會再補役男進來。若沒有役男進駐校園，影響一定有，以我們學校來說，是偏鄉小學，人力非常缺乏，工友又只有一個，還是女性，非常需要勞力上的協助，若沒有役男的幫忙，這些工作最後都要回歸到行政人員身上，增加行政的負擔。現在入役的役男幾乎都只剩下四、五個月的役期，根據局端的了解，大概未來有役男的機會會越來越低，甚至沒有，所以學校行政也要因應這樣的現況。回歸到之前沒有替代役的時候，原本學校配置 11 位老師，學校事情就這麼多，11 位老師做，如果有役男來，他就協助做細項，11 位老師的負擔可能會減輕，可能以前長期有 1~2 位役男的協助，但只需要一點時間來做調整，回歸到之前沒有替代役的時候，這些事情還是都自己來做。會有一段陣痛期，但影響不會太大、太久。

訪談對象：C1 (105.05.04)

Q1：教育服務役役男之分派任用是否符合教學上的需求？

A：先說補救教學，雖然我們學校班級數很少，但需要補救的人數還是有一定的數量，沒有替代役男的話，就會全部學生都是由我來教，只是雖然都是要補救的學生但程度上還是會有差異，所以會造成沒有分流的情況，如果教得太簡單，對於高年級需要補救學生可能就比較沒幫助。後來有替代役男到校服務後，可以將需要補救的學生分組，一個人帶一個班，這樣的方式不管對學生或是教師來說都是比較 OK 的狀態；再來是課堂上的協助，因為我負責的課程是要自己編教材，我編好後有時會請他幫我看一下內容請他給我建議，或者是給我一些 idea，有時候我安排的課程可能是需要實際操作或是體驗的課程，我也會請他到課堂來協助我，在

這樣的情況下課程可以更延伸、更有彈性！在暑期營隊的部分也是之前都只有我一個人帶，營隊內容就比較偏向只有在教室進行活動，但是有他協助我，我們就可以把活動版圖擴展到校園，進行尋寶遊戲或大富翁。在營隊前置作業我們也花了很多的時間討論，在想法上互相激盪，我覺得真的是很棒的經驗。

Q2：教育服務役役男協助教學的工作內容是否符合所學的專業背景？

A：我覺得滿符合役男所學的專業背景，像我剛剛有說到會請他幫我看一下教材內容，也是因為他本身背景就是英語教學，所以他對教學、課程安排是很有概念和想法的！所以有時候他的一些建議也會引發我對教學上的思考。所以有英專役來協助課程與營隊，除了是幫忙我之外，對學生而言也是一種不同的體驗。

Q3：教育服務役役男平時與學生的互動如何？

A：我看學生都滿喜歡英專役男的，因為他本身就是老師，所以也很懂怎麼與學生相處，加上他平常也對學生滿關心的，下課時間經常看到學生與他談天，很快就和學生打成一片了！偏鄉小學的學生比較弱勢，有的學生不太愛讀書，一般役男和英專役男都會給他們機會參與英語戲劇的演出，因為這樣的舞台，讓那些較弱勢的學生找到成就感，反而看到自己的亮點，不會一直否決自己。

Q4：在權責劃分上有沒有困難？會不會教育服務役役男支援教學的工作時，其他處室會覺得他們也需要這個人力？

A：有的時候確實會有強碰到的可能，我需要他來課堂上協助我，但卻有其他處室需要他的幫忙，因此我都會提早與他確認時間，避開彼此時間相衝突的尷尬場面。如果剛好碰到要處理別的事情，可能就變成我請他上來 10—15 分鐘，用這樣的方式來應變，但其實這樣的狀況不多見，所以對我來說也不會造成很大的困擾。

Q5：如果教育服務役役男在協助教學上遇到困難，就你的觀察，他會不會請求協助呢？您曾經協助過他哪一方面的問題呢？

A：有時候可能活動比較多的時候，他會比較忙，其實大部分他都可以自己分配得很好，但如果事情太多，他軋不過來時，他會尋求我的幫忙。因為我本身是資訊背景，所以對電腦或一些軟體比較在行，之前是有幫他製作過活動要用的簡報，或是設計學習單，都是比較屬於資訊這方面的。

Q6：教育服務役役男在協助教學時，針對人力運用與管理方面，您有遇到困難嗎？

A：我們兩個越來越有默契，遇到問題都會互相溝通，尋求解決的方法，他也都很積極協助教學，認真投入，基本上沒有人力運用與管理的困難。

Q7：教育服務役役男的服勤態度，您覺得如何？

A：就我的觀察，我覺得他是個很負責任的人，也很願意分享自己的經驗、看法。所以只要是與他一起辦活動，我都很期待，也很放心；期待的是可以有更棒的教學，能為學生安排更豐富、多元的課程；放心的是他都會將自己負責的部分做得盡善盡美，過程中都是非常投入的！就去年的營隊來說，我們為了給學生進行機場通關體驗這樣的體驗式教學，光在想法上就來來回回討論過好幾次，甚至利用額外時間來進行課程安排、教具製作，過程中從沒聽到他有任何抱怨或不耐，這點也讓我相當佩服。

Q8：不同背景的教育服務役役男所具有的不同工作動機、工作任務，協助教學時，是否有影響？

A：我在學校碰到的替代役，如果是英專，那一定就是英語相關背景，他們做得工作內容一定和英語相關。因為我本身是教英語科，如果說是一般役，我就可能請他們協助我印學習單、拍照，或是請他們協助比較小型的教學任務，像是幫我注意學生活動進行的狀況、秩序這類比較不需主導性的事情，不會像英專役可以幫我帶大型活動，在教學上也比較能獨當一面。但我覺得最重要的還是態度，之前有遇到一個也是英專，但他就比較沒那麼積極，基本上在教學上對於我的協助和一般役一樣就是拍照、印東西，那像這些事情我也是可以自己，所以其實我那時對於有無英專役其實沒什麼感覺。但前一梯的英專役就真的很不一樣，不管什麼任務他都很盡心盡力，也可以給我很多想法上的交流，所以我覺得態度還是最重要的！

Q9：您覺得教育服務役役男在協助教學上，對小朋友的學習有沒有幫助？對教師、家長及學生產生哪些影響？

A：我覺得很有幫助，像是有提到過的暑期營隊，因為有替代役的加入，學生會覺得耳目一新，因為每個人其實都有自己的教學風格，有時我也會覺得學生習慣了我的教學風格，偶爾加入英專役來進行教學，可以讓學生體驗到不同的教學方式，學生也會因為有新的元素進入課程，而變得更有學習動機，學習態度也更積極，我覺得也滿不錯的。對我來說，我覺得除了實際的教學協助外，對我最大的影響應該是想法上的激盪，我自己在編課程教材的時候也會上網找一些點子，但就像我說的，每個教師都有自己的教學風格，所以有時候我會發現我怎麼好像都是偏向某一種教學法或是活動類型都差不多，所以當與英專役討論時，他的點子會讓我驚豔，原來同一個概念也可以有不同的教學法，或是同一個活動可以有更多延伸，課程構面可以更廣、更深，這是我覺得對我影響最大的部分。

Q10：請問您對教育服務役役男在學校的服勤，有何建議事項？

A：有替代役真的有差，在教學上的幫助我覺得包含：補救教學、課堂協助、寒暑期英語營隊規劃與執行。去年暑期英語營，則是由我跟英專役一起策畫，我們把活動範圍擴大到整個校園讓學生作類似尋寶遊戲的活動和真人版大富翁，這些活動如果沒有他，我一個人真的是帶不了！很期望這個制度能延續下去，有多餘的人力運用在教學上，能讓學生的學習更有成效。

Q11：教育服務役的役期縮短，是否對教學產生影響？銜接上有困難嗎？

A：多多少少會有影響，只能進行短期的活動規劃，無法設計連續的課程，寒、暑期營隊無法太長時間到室外進行闖關，可能變成室內的活動，我自己一個人進行課程，較無法兼顧學生的學習情形。

Q12：未來如果沒有教育服務役役男投入至校園服務，對教學上有無影響？如果有影響，其影響層面有哪些？

A：我認為整體上是一定會有差別，畢竟如果學校多一個人力可以安排、調度與協助，對學校還是會有正面影響。但談到教學方面，就如同我剛剛說的，還是取決

於替代役男的態度，有些專長替代役未必能在那個專業科別給予老師實質上的協助，一旦教師覺得替代役在教學上也幫不上忙，久而久之就不太會再請他們做教學協助。

訪談對象：D1 (105.01.04)

Q1：學校派遣給您的工作勤務是否符合當初您對教育服務役的期待？（請舉出具體實例與工作內容）

A：當時沒有想過宏大的願景，選英專役一來是偏鄉小校，與我之後工作的地方相連接，也是偏鄉學校，二來可以了解國小學童學英文的一些概況，之後是怎麼連接到國中去的，我自己是國中師資，先前學校留職停薪過來這所學校服英語專長替代役，不選國中服替代役是因為以我的資格很容易被分去中輟替代役，跟我想做的事情不一樣，所以就選國小。英專這裡國中也有，但名額比較少，考量各方面條件來講，教學有的時候，有一些國中生的思維不代表有到國中，有些是從國小繼承過去的，所以我來國小服役說不定對我是有幫助的，我會知道他們上了國中為什麼他們英文連碰都不想碰，我可以找到一些蛛絲馬跡，找到他們以前可能因為某些際遇，針對這個我可以再做調整，我比較可以理解我教他們，為什麼他們不理我，我就可以調整方式，用他們可以理解、有興趣的方式。因為我是抱著服替代役相較於國軍能做比較多事情的立場，因為國軍比較像繁瑣的動作不斷的持續，但是實際你對國家報效或是你有沒有辦法產生良性的改變？我覺得比較少。如果是英語專長替代役，我就可以做與英語相關的教學或境教。服役時，雖然還是要支援行政，做一些雜事，但大部分的時間都與英語教學相關，並不違背當初我選擇教育役的初衷。

Q2：學校派遣給您的工作勤務是否符合您的專長？學校對您是當工友使喚，還是依您的專長做適當的分配？（請舉出具體實例與工作內容）

A：「涼」是怎麼界定的，其實不一定。有一些人的涼是指規範很鬆散，事情不多，但是那不代表一定是涼。講難聽一點，那些我不要。讓那些人服教育替代役也好，就可以知道身為老師是怎麼一回事，了解學校的營運，相信現在服教育替代役的同袍眼界都不一樣了，尤其跟我一樣到偏鄉小校的教育替代役。進來前與進來後認知上會有不一樣。英專替代役大部分是去偏鄉，但還是有少部分是去市區中型學校，因為本身有設置英語村，或是專案計畫。我來這邊，希望至少我能帶來什麼，至於可以做到多少，我沒有做太多的預設。當初教務主任來接我，第一句就問我：「你會不會資訊方面的能力？因為之前有一位教育替代役很會電腦相關的東西，也深得師長的愛戴。」前面有一個成功的例子在，當然主任也是會問一下。我有先問主任學校有哪些部份需要境教？因為我自己本身是老師的時候，我就發現境教非常重要，境教是潛移默化的，不是可以用任何的報表或數據呈現出來，它就在那裡。境教是下意識的影響，有時影響力甚至大過於一些老師的授課，可

以影響到學習表現中下的學生。首先，貼自卡要有視覺效果，先讓學生留下印象，不用頻繁的更換，但要先呈現重點，不是隨便貼到牆壁就好，像教務主任把公約一整張貼在外面，配合它來做教學，或是把學生的作品貼在走廊牆壁上，厲害的學生會有成就感，其他同學會產生楷模學習。我國小到國中是念美術班，後來高中就回到一般體制了，退役之後的職業是國中英語老師。美感與質感是我堅持的，主任常取笑我說如果我這樣龜毛，事情要做到甚麼時候，做事情要有品味，至少我要堅持到好，對學生多少有些正向的影響，我之前編排的戲劇，因為有精美的道具，老師和學生的目光都在表演者身上，那些裝飾是有加分作用。美感教育是我們所忽略的，但我們看到它對學生是有吸引力的，在教學上的成效是雙倍的。很感謝主任願意信任我，給我機會發揮英語與美術方面的才能。

Q3：學校整體的環境和學校的組織氣氛，您融入的情形如何？相處的愉快嗎？有遇到困難嗎？

A：我很幸運來到這間學校，雖然剛開始還不太適應，不知道自己的目標與方向，但學校同仁會主動關心我，也有將我加入 Line 群組，像朋友一樣分享生活點滴，有時也會一起去外面聚餐，主任也很信任我。我和學校外聘的彈性英語老師兩個人一起合作，進行五個半天的暑假英語營隊，以環遊世界為主題，教了許多國家的風土民情，以國旗為基底的符號，再認識著名景點、飲食，最後以大富翁的活動做總結，因為很常與彈性英語老師合作，也與他建立了絕佳的默契；從許多的英語活動或英語戲劇中，與學生建立了不錯的情誼，他們把我當大哥哥，下課會一起打球、聊天，相處的很愉快。來到這個學校，主任願意信任我，他們也會提出自己的想法，但我們都合作愉快，目前來講都還不錯。

Q4：對於學校勤務的派遣與權責劃分的部分，有區分得很清楚嗎？會不會您在支援某處室時，其他處室會覺得他們也需要您這個人力？

A：一個替代役到新的環境，他跟整個體系有沒有辦法合作，其實有一部份是來自於他的管理人，最高管理人是校長，再來是總務主任或教務主任，甚或有被工友管的，權責下放給誰，各個學校都不太一樣。在學校服役，照理說應該是校長要先跟主任溝通好，主任再下達命令給我，這樣的層級才是正常的，但在這所學校有時校長會直接指派工作給我，卻沒有先跟主任商量過，導致與其他處室產生衝突。大部分的學校役男管理人是總務主任，我的學校比較特別是雙管齊下，我的生活或雜務相關歸總務主任管，我的英專職務派發的話，歸教務主任管，變成我兩個處室都要跑。有一陣子因為忙於教務處的事，協助總務處的量相對減少很多，總務主任有抱怨過這一塊，後來他有找我溝通過，兩處室的主任也有彼此協調，希望還是能以行政支援為主。

Q5：如果您在適應上遇到問題，學校方面是否會提供協助呢？有無溝通的管道呢？您曾經協助過他哪一方面的問題呢？

A：有溝通，彼此的誤解才會少一些，也才能給役男發揮的機會。有些人覺得你來了就是要多做事，怎麼都沒看到你在做，但是其實他們都默默的把你的要求做好了，他們希望替代役主動一點，相較之下就會覺得你不够認真，誤解就會像雪球

越滾越大，像現在來的另一名一般役，他就是不知道自己該做些什麼，還在適應學校，再加上個性又比較悶，所以常常被校長盯，但上星期他負責的閱讀展演，讓他指導學生並與學生親近，不僅戲劇的指導，還有道具的製作與音效，教務主任給了他舞台表現，發現一般役的笑容變多了，其實他的工作能力不差，做事明快，也懂得找方法，但是你要他發想出創意，沒那麼快，要給他一點時間，給他明確的目標，他是願意去做的，也會主動協助，漸入佳境。不要埋沒他，閱讀認證、閱讀排行榜、閱讀戲劇是他和主任想出來的，給他機會讓他去做，因為從中找到肯定，他也是需要工作的成就感，需要認同，他會越來越發光。因為忙於教務處的事，協助總務處的量相對減少，之前，總務主任有抱怨過這一塊，其實只是彼此夠不夠了解，有沒有信任基礎，總務主任很忙，他常常出出入入辦公室，所以看不到我在做什麼事，只能用刻板印象來評價我，我與他實際相關的就只有生活層面，他是從生活的角度來評斷我。有一次他把我們叫去，問我們是不是在挑戰他的權力，挑戰管理規準，我們真的沒有，只是不巧的發生某些事，讓他誤以為我們做了不好的事。之前十月底的時候，前一天英語歌謠比賽剛弄完，那天校長臨時派了一個任務下來，隔天是十月三十一日，學校應該要有一些萬聖節的活動，但教務主任之前就說英語歌謠是重點，萬聖節的活動取消，等到感恩節再來進行英語活動，當天教務主任不在，校長臨時交派又是下午，他希望我在十月三十一日早上講萬聖節的由來，雖然只是講個故事，但我前天晚上備課到十二點，做好簡報，也想好如何串場、帶活動，但因為快接近期中考，有幾個老師跟主任反應能不能不參加，只好將活動型式改成到校長室用英語說出與萬聖節相關的句子，採取自由參加的方式。我接收到校長的訊息，我也把它做好了，但因為太過於臨時，導致老師有反彈的聲音，所以只好取消。因為這一陣子的活動，我的身體狀況沒有調整好，也沒有好好休息，又有過敏的現象，一整個早上要呼應校長的要求，我就想辦法滿足他，我和一般役也佈置好場地了，馬不停蹄的處理，到中午整個累翻了，但規定我們不能回房間去睡，我只好借躺椅在辦公室學生比較看不到的地方，小睡片刻，後來隔了一個禮拜後，我們就被總務主任叫去問：「是誰允許你們拿躺椅在辦公室睡覺？而且還把辦公室關起來，不讓別人進來。」我們沒有關門，可能因為當天風大，風就吹到把門關起來，有被別人看到，就以為我們在辦公室偷懶，所以我有跟主任解釋當天的情形，解釋完誤會就澄清了。我覺得這件事沒有什麼大不了的，但我會希望管理者先聽我們的說法，再去責怪我們，而不是捕風捉影，就直接說我們在挑戰他。雖然多多少少會有點不爽，但還有很多事要做，我也不會因為記恨就擺爛，而且我也會覺得我需要對學生負責，我也不希望人家給我不信任的眼光。在這間學校服役，基本上沒有遇到很大的困境，一剛開始來學校的時候，會一直問自己到底要做些什麼，還在適應中，沒有目標方向，到後來跟大家比較熟，才大概知道自己要做什麼。大部分的問題是價值認定不一樣，譬如說我覺得這樣做就可以了，但別人可能期望更高或希望我多做一點，有時我會嘗試先與主任溝通看看，畢竟小校溝通會比大校方便，如果發現沒有更改的機會，我就會選擇容忍，沒必要過不去。價值觀比較抽象，但它就

會體現在小的事情上，所以就需要溝通。

Q6：專業訓練之規程規畫能幫助您勝任服勤工作嗎？學校有提供相關的訓練嗎？

A：新兵訓練主要是加強紀律、服從與體能，灌輸一些服務的觀念，為期約十幾天，接下來是專業訓練，每個替代役被分到不同的役別之後，會到各個不同的區域或單位去進行專業訓練，約兩週的時間，教育役統一在高雄澄清湖，專訓的課程比較像溝通，例如：你到學校去應該要有什麼心態、你可以怎麼幫助學校，有些會教導護的手勢，一般役教的都是比較基礎的內容，像我這種專長役，會比較集中式的上課，內容比較有意義，而且是小班上課，比較學得到東西，會有講師教我們如何上英語繪本，也會播放前人是如何進行活動，提供模範給我們參考，教歸教，到學校會不會用還是要看個人，從新兵訓練到專訓這段時間很短暫，所以基本上都是比較初淺，像導引的方式。去年四月多有去參加英專集訓，彼此分享自己做了哪些事，會有英語輔導團的老師來分享，那時我就覺得英語替代役是非常強而有力的師資，聽到很多的想法與創意，有役男喜歡開名車，將自己的興趣融入課程裡，讓學生學會轉彎、認路、感覺、遊戲；我也認識了一個中央英語輔導團的老師，他希望我去高雄澄清湖專訓中心做分享，讓後面梯次的學弟們可以知道英專替代役在學校做了哪些事。雖然學校沒有提供相關的訓練，但願意給我機會去試一試，將想法變成行動，過程中我也累積了許多實務上的經驗。也很感謝在暑假時，學校讓我兩次去澄清湖分享，算是經驗傳承。

Q7：宿舍是自己一個人住嗎？生活飲食方面有其他困難嗎？

A：宿舍是在警衛室裡，房間還蠻大的，有兩張床，我剛進來學校時，已經有一位一般役的學長，所以他會帶著我熟悉學校，警衛與保全也很照顧我，主任也會準備糧食在警衛室，以備不時之需。警衛室有烤箱、電鍋、冰箱，生活飲食還算便利，雖然學校比較偏僻，但騎車約 10 分鐘就可以到比較熱鬧的地區了。

Q8：針對學校派遣的勤務，您所抱持的心態是什麼？

A：我服教育替代役，起碼我到學校，能產生一些正向的能量，產生不同的改變，讓一個小朋友對外面的世界多一點點的嚮往，只是要有適合的舞台。適合的舞台可遇不可求，來這間學校可貴的地方是主任信任我，他願意讓我嘗試去做做看。我認識的教育替代役大部分都很願意付出，做好做不好是另外一回事，至少初來乍到都很願意做，有些替代役會去爭取他想做的事情，有些還不是很清楚自己該做什麼事或尚未與學校契合，他就比較不會再去多做什麼，所以就容易產生誤解。有些學校的管理員，他們抱持的心態是你不要來惹事就好。關於英專有法律這樣講，你一天不得服超過兩個小時的雜務，雖然是規定，你只要不被查出來，是不會怎麼樣的，通常都等到有人來學校訪視，才會被踢爆，但其實有人要來學校訪視都會提早告知，當然就會作假帳，所以很多的英專役還是沒有辦法服膺這樣的規定，依然要做大量的雜務；少部分的英專役會與學校爭執這條規定，但就容易造成衝突；我聽到很多的想法是：反正都來了，就將就點吧！只是如果都只丟雜務給你，當然就不開心。雖然在這間學校真的很忙，但忙得很有意義，不管是在英語相關教學方面，還是行政支援，我都很有收穫。

Q9：請問您認為服勤處所的獎懲制度是否合理？

A：如果能取得獎狀、受平面媒體的採訪，才有加分的作用，也可以申請優良教育替代役，一種是國家級，另一種是各縣市舉辦。國家級是每年五月和十月提出申請，大家都可以提，只要填寫表格，知會管理人，我將資料準備好就可以寄出；各縣市舉辦需要管理者主動幫你提出申請，像臺中市基於鼓勵性質，只要有提出就會通過。退役說明會那天我有去領績優役男，績優役男附帶會有一天榮譽假，但我都來不及用，等假的公文下來，我老早都已經退役了，其實對我是沒有幫助的。前一個替代役也是沒有用到，情形跟我一樣。總務主任的想法是我要評價你，我必須很長的一段時間來觀察你在學校的作為，變成這張績優役男狀有點像是學校的感謝狀，一種對我的表揚。管理者並不會因為這樣的情形就早一點幫我提出，所以這算是國家體制的問題嗎？我也不清楚。看各校管理員，用什麼方式去體恤下面的替代役，有的學校很大方，校長一直開榮譽假給替代役，最多可以開到七天，我到目前為止只放過半天榮譽假，後來我只好自我解嘲，學校很忙很需要人力，沒有辦法放我榮譽假。我退役那天的隔天就必須回澎湖的學校報到，因應船班，當天下午一定要搭上船，才能回到吉貝島，如果有一天的榮譽假，我就不需要這麼趕，還可以休息一下。為了學生，設計了許多的課程，這十個月的努力連那一天的榮譽假都沒有，有一點失落啦！要看管理者的風格，總務主任的風格是不會對你過多的褒獎，但也不會過份的去貶低你，他的風格是比較公事公辦，不會偏向情份，通常帶役男去領取績優狀是生活管理人，這部份還是得由總務主任提出，沒有辦法經由其他主任，後來我仔細想一想，總務主任真的很忙，我也不想造成他的困擾。

Q10：不同背景的教育服務役役男所具有的不同工作動機、工作任務，對於執行勤務的影響如何？

A：據我所知，有的是沒有辦法與公職員有類似的價值觀，或者說他本身沒有具備當老師的教學語言，不太會引領小朋友，但是思考和熱情是存在的，只是還沒有找到最好的方法，學校短時間看不到他的成效，而抹煞他後面表現的機會，舉例：他有一套很好的想法，實際教學怎麼呈現，其實是最直接的，小朋友沒有人帶領，他可能達不到這麼好的效果，並不是每個學校的管理員或主任，都願意給他們機會，給這麼大的容忍。前一任的英專役聽說很不 OK，其實學校也在看我們有沒有熱誠願意為學校服務，我有側面了解，我相信那跟人格特質有關係，其實他是屬於那種不懂得教學語言的人，但他被分派的工作性質又大都是與教學語言相關，他又是第一個來到學校的英專替代役，沒有人可以給他一些建議，但他對體育有興趣，所以教務主任有分配給他一些與體育相關的活動，就做的還不錯！我相信替代役完全不做事的人真的很少，只是放錯位置！他們也像學生一樣，多給他關注與舞台。有些替代役是神人，到學校造成了很大的改變，有些替代役是與那個體系相處良好，但有些可能就格格不入，對學校幫助不大，還造成困擾。

Q11：你覺得自己對學校帶來什麼幫助或貢獻呢？（從校園安全、學校行政、學生學習等方面做說明）

A：我是 104 年 3 月 9 日來學校，一開始完全不知道要做什麼，比較茫然，教務主任也沒有強硬要我做什麼，基本上那個時候還不熟，主任說：「你願意做什麼，我再呈報上去讓校長知道，等校長回覆後再來做。」一開始的確沒有什麼想法，他們有安排什麼我就做什麼，但這樣來講就比較被動一點，一開始的工作比較跟補救教學相關，利用晨光時間，會抽中、高年級的學生，到英語教室進行補救教學，那時候教學也沒有硬性規定我要教什麼，所以我就自己想題材，想教什麼就教什麼，一開始讓他們能夠說為主，讓他們多一點的刺激，給他們看影片，用影片融入教學，那時候英專有一些資源，其他英專役男有拍教學影片，實用性很高，但是因為裡面有一些外師的語述比較快，所以我就摘錄一些教學影片下來做教學使用，我也會不時的與節慶做融合，影片有串情境，影片看一、兩次，即使看不懂，學生也猜的出影片在做什麼，譬如說有一次讓學生分辨 open 和 turn on 的差別，為什麼不能，影片裡面有大大的叉叉和圈圈，open the TV 出現叉叉代表不行，對聲光效果，他們會產生一些印象，順勢可以教他們電器的英文，當下他們是可以有熱誠投入的，只要造成零星小小的改變，在補救教學來講，都是有成果的，起碼從國中端來講是成功的。有一位學生很認真，他對拼字比較沒有信心，但只要他知道會馬上舉手，在班上卻很安靜，在那樣自由的環境裡，只要有講就可以得分，他會嘗試回答，我也會立即讚美，但在班上裡，可能就選擇不發表。入班協助沒有很多，比較多是跟彈性英語相關，正課我們不能上，但我們可以協助教學，或是協助輔導學生，補救教學或是課後的或是抽出課堂，一對一教學是可以的。接著接英語讀者劇場，我本來以為是協助，沒想到這是學校第一次嘗試參加比賽，我是主要負責訓練學生的人，因為對學生的口說是有助益的，所以我願意接下這個重責大任。雖然比賽結果不甚理想，但小朋友樂在其中。我也會去協助彈性英語的老師，但是我沒有直接獨挑大樑，我主要協助「語音」，協助增加文化刺激，到了後來多一些闖關活動。上學期十月多有進行復活節，那是我第一次自己一個人辦大活動，在這個學校，你要做一些東西讓大家看的到，所以我想從活動類型下手，活動類型需要策劃，當時還請一般役學長幫忙，主任給了我很多的自由。所有的活動內容要自己想，主任成為後盾，提供所有的資源，主任依照規劃表來安排人力，人力主要都是活動當天，導師協助帶班級進行闖關，我有請彈性英語老師幫忙備課，發現一個人策劃來不及，我們一起討論架構，請他幫忙彙整成 ppt，實際出場時，由我們倆個一起教，因此培養了絕佳的默契，所以之後兩個人有一起進行許多的活動。每次辦英語闖關活動時，全校動起來的氛圍，真的很棒，不管大朋友，還是小朋友，隨著情境的佈置，開心的說著英語，就是成功的教學活動了。我幫忙總務處做過學校財產保管與轉移盤點、布置訪視會場、文件查簽送繳、協助收發公文輔佐、協助銷毀人事資料與文件、協助更換處室環境整理、清理校史室風災、協助清理學校屋頂風災積水與補洞、協助清掃風災後教室破碎玻璃、抬各級餐桶與庶務支援、指導新進役男校內須知、派發補給品至各班級、清點學校庫存舊課桌椅、登記與發放運動會服裝、運動會場佈與音控器材架設、新校舍草木澆灌、遷校用紙箱搬運與行李打包……等。我幫忙教務處做過掃描英語

教學圖書並歸檔、規劃英語團隊所需美編與道具、製作英美文化境教海報、成果拍攝照片、協助外語教師授課翻譯、與外師協同進行學生展演、籌畫彈性英語活動、製作公佈欄花邊、新生始業拱門製作、協助英語歌謠比賽、製作研習立牌、英語每日一句用 LED 發光白板試作教學、協助印製學生圖書證、與老師討論 120 句英語認證內容與規準、協助翻譯校正學校名片英譯、製作低年級數學闖關測驗卡、支援學校創意閱讀展演、指導英語說故事比賽、鹿港古蹟就地英語境教、協助校內舉辦國語文競賽、協助聯絡外師授課事項、中外節慶對照英語年曆製作、整理該年度英語教學成果影片……等。我幫忙學輔處做過各類海報張貼與替換、製作防災短片、支援流感疫苗接種現場、協助學生大隊接力練習指揮、製作舞蹈比賽表演道具……等。回想起來，很開心能協助並支援各處室，我是來學東西的，不是來浪費時間的。

Q12：對於我國所實施的教育服務役制度，在實際執行時，是否遭遇困難？有何具體建議？

A：英專役的範圍很廣，甚至不是英語本科的也可以，只要是與外語有相關就可以，這也是為什麼有些人服英專，但他的英語不見得比較好的原因，若是標準能夠更嚴格一點，審核條件不要放寬，才能提供學校更大的幫助。我相信在選役別時，一定有經過選篩，其實一開始設置英專，是為了那些海外求學的華裔，讓他們回來可以服役，所以大部分的英專英語能力是沒有問題的，同時剛好國內偏鄉學校英語師資匱乏，因此他們進駐校園，可以帶給學校正向的影響。前提是男生一定要服役的話，我個人認為服教育替代役是加分的，相比去服一般國軍或是其他役別，我相信教育役在教育上可以達成的效果會很大，我也很常聽到服國軍役的同袍們，多有怨言啊！相較下來，我覺得服教育亦更有意義。我聽到很多小朋友，可能不太信任老師、不太喜歡學校，但會把我們當成替代役大哥哥，比較親近，甚至於家中可能沒有兄弟姐妹，就把我們當成玩伴，陪伴他們，所以我並不覺得服教育役很累、很廢。我在暑假時，去澄清湖分享了兩次，算是經驗傳承，固定每年四月、十月會有一次英專的集訓，挑一次去即可，為期三天，會上一些基礎的教程，並不是每個英專替代役都有接受過教育的訓練，英專替代役的條件是大專院校是英語相關科系畢業，不一定有教學經驗，這也是導致一些英專替代役與學校格格不入的原因之一，因為他們無法適應公職的環境，這樣很可惜，我所接觸到的英專替代役大多數都很有想法，只是要看有沒有給他舞台發揮。像在大學校，可能指派某個人來管理，而他也不太管你，他覺得你來不要闖禍就好，畢竟不熟就會有不信任感，反正也待沒有多久，所以派雜務：警衛、放路隊、割草割整天、摘虎頭蜂窩、各種奇妙的雜事都要做，導致沒有好好善用英專替代役，原本是內政部的美意就被抹煞掉，某些學校的心態就是覺得替代役是不用花錢的人力，學校有哪些缺口需要人力就找替代役，這些事對一般役而言是例行公事，他們不見得需要教學，但必須協助行政，所以怨言少，但有些學校也是這樣使用英專替代役，他們不知道為何申請英專替代役，就浪費了一個英語的人才。政策本身我很難去說怎麼樣是最好，在國內的體制來講，通常是上有政策下有對策，服

勤處所的人怎麼去整理他的思緒，怎麼去應對派下來的役男，這是比較重要的。

Q13：您認為服教育服務役對您有什麼樣的幫助呢？在服役期間，您覺得收穫如何呢？

A：像我來這邊更可以印證一點是，其實小朋友他們不喜歡寫和讀，但是聽和說讓他們有機會去嘗試，他們是願意的，尤其他們聽多做磨練，久了，他們自己就覺得敢開口說了，國小就有打好基底的話，那國中就更不用講了。我在國中端的經驗，發現我的學生看到書本就很排斥，他們不願意寫字，但是他們可能還願意開口說，那聽的部份、去辨別的部份，都還 ok，搞不好可以換一套方式，我就不要用紙筆測驗，可以用比較實際的方式，用口說來對他們進行檢驗，會因此對這個學科更有熱情。來到這間學校，從主任身上我學到了給學生舞台，正向看待每一位學生的可能性，不要侷限教學方法，可以動、靜態交替轉換，我進行了多場英語闖關活動，更能激起學生的學習動機，加上我的美工，不只是境教，或道具製作，搭配戲劇演出，學生學到的是活的英語，變得更敢開口說英文了，這些經驗與感受可以帶到國中，對我的教學很有幫助。

Q14：不同領導風格的主任，對於你在學校服役的表現有影響嗎？

A：我來到這個學校剛好經歷過兩任不同風格的教務主任，因為勤務管理人的管理風格不一樣，也讓我在學校展現了不同的風貌。一開始，主任給了我極大的自由，但他比較聽從校長的旨意，所以會綁手綁腳，沒有辦法直接將教學活動的主導權給我，讓我盡情的發揮，英語活動是採取英語認證，學生比較沒有興趣，我也選擇默默的做事，不敢有太多的意見，但他會一直關心我的狀況；換新的教務主任後，他很確切的知道他想做什麼，會與我溝通彼此的想法，等到建立共識後，秉持相信我的理念，就放手讓我去試，給我機會與舞台，反而這些活動讓學生收穫非常多，也讓部分的學生開始發光了，因為他們找到自己的亮點，看到學生這樣也是對我自己的肯定。有一個三年級的轉學生，他是讓老師頭疼的人物，但我發現他的肢體動作與表情很豐富，所以主任就讓他參與印地安人戲劇的演出，雖然他上課很沒有規矩，但是他很認真的背台詞，有時在走廊還看到其他的學生在背臺詞，因為在戲劇中找到自己的興趣，所以願意主動學習，後來學生都會主動來找我和一般役，想要繼續演戲劇，學校的氛圍改變了，我也樂在其中，轉眼間，短短的十個月就快結束了。

訪談對象：A2 (105.05.13)

Q1：教育服務役役男之分派任用是否符合學校校務、學生事務、總務、輔導需求？

A：學校教育替代役可以分為一般替代役、專長替代役，業務單位也會根據其需求進行申請。目前我們學校的替代役男是屬於一般替代役，因此在勤務上主要支援教育行政工作為主，當然替代役男本身的熱忱也很重要，例如學校的教育替代役也支援投入本校的閱讀教育的推動工作。

Q2：針對教育服務役役男的勤務工作內容，是否有參考教育服務役役男的志趣、專長、才能，做適當的安排？

A：學校都設有替代役男管理辦法及工作項目，當然我們也會根據役男的興趣、專長增加服務項目的質量，不過當然也需要役男願意投入才行。

Q3：教育服務役役男是否融入學校的組織氣氛？與學校同仁、學生的相處如何？

A：替代役男他們都比較年輕，對於學校同仁來說可以增加組織活絡的氣氛，畢竟一來提供的訊息比較 fashion，二來想法思維上也都能刺激同仁了解新世代的想法；對於學生來說，由於年齡的接近，其實學生都還滿把替代役男當成「偶像」來看待的。

Q4：貴校由何部門負責教育服務役役男生活管理及考核工作？管理權責如何劃分？

A：學校教育替代役可以分為一般替代役、專長替代役，那生活管理上主要還是由總務處統籌負責，那其他工作業務，就由各處室提出需求。

Q5：對於教育服務役役男勤務的派遣與權責的劃分，執行上有沒有困難？因應措施如何？

A：我們學校各處室好像都太「客氣」，我是覺得替代役男不應該是總務處的替代役男，也不應該是工友的替代人力，而應該要好好的執行教育行政服務項目，這樣才是替代役的教育服務目的。

Q6：如果教育服務役役男有適應上的問題，學校方面是否會提供協助？有溝通的管道嗎？

A：在替代役男生活適應的這一區塊，學校的替代役男管理員會在役男報到時，先與家長溝通役男服役的狀況；而另外輔導室也設有群組，協助新進人員能盡快適應學校生活；此外軍訓室也會不定期來校關心。不過在替代役男適應上，仍然和其心態比較有關係，如個人中心比較重的役男，可能在與人的溝通、相處上也會相對的產生較多的磨擦。

Q7：請問在教育服務役役男人力運用與管理上遭遇的困境與因應措施為何？

A：教育役男在管理上比較常遭遇的問題主要有幾個部分，首先是替代役男部分；再來是教育局與學校部分，以及軍訓室與學校。替代役男部分，主要是役男個人行為及服役態度，如果役男本身對服役存著較為負面的情緒，對於學校其實是會造成管理上的困擾與問題；此外役男本身與學校同仁的配合度，也往往會有認知上的落差而導致衝突的案例；再來就是替代役男和學生之間，畢竟役男並未受過教師專業倫理相關訓練，因此役男與學生之間的分寸拿捏仍需留意。而在教育局與學校部分，其實教育局有時會把役男的撥補當作酬庸，這點並不是很好，另外役男撥補上也往往會有學校透過與教育局的關說而有分配、撥補不公的狀況，而這也會造成學校行政作業上的困擾。最後是軍訓室在役男管理上，其實軍訓室應該是協助學校役男管理，例如夜間役男的控管等，但這方面好像並不是配合的那麼好，雖然說有個良好的制度，但卻無法有效執行發揮。

Q8：下班後，教育服務役役男一個人在學校，他要備勤，這方面有沒有什麼管理

上的困難？

A：我們學校的替代役男夜間備勤部分，替代役管理員會不定期的來校巡檢，當然因為校園開放，學校警衛執勤到夜間9點也會有相對的相互管理效果。

Q9：教育服務役役男的工作服務態度如何？激勵教育服務役役男服務態度與績效的可行具體作法有哪些？

A：我們學校可能比較幸運，目前教育服務役男的工作服務態度都還不錯，這點我很給予肯定，而只要肯為學校學生服務，那我們就會視其表現給予榮譽假肯定，或是給予表揚等等。不過有些替代役男的心態可能就不是那麼正向，可能遇到一點事情就會和同仁發生衝突、投訴，其實對於學校都會是一種困擾，但我們會採取柔性的勸說，盡量不去懲戒役男。

Q10：不同背景的教育服務役役男所具有的不同工作動機、工作任務，對於執行勤務的影響如何？

A：每個役男都有不一樣的成長背景，當然成長背景是否會影響其工作動機及任務執行，我覺得並不是這麼的直接相關。我覺得人還是需要被要求的，有要求，勤務的執勤自然會有一定的品質。

Q11：教育服務役役男進駐校園，為學校帶來什麼幫助或貢獻呢？（從校園安全、學校行政、學生學習等方面做說明）

A：替代役男對於學校行政上還是有很大的幫助的，這點必須要給予肯定，例如像我們學校的替代役男，就會協助學校進行閱讀教育的相關活動；幫忙學校警衛、工友分擔許多的業務，讓學校能更有效率，讓學生上、下學更安全；協助公文的收文、文書的傳遞或者是收發信件。

Q12：對於我國所實施的教育服務役制度，在實際執行時，是否遭遇阻礙或是侷限？原因為何？有何具體建議？

A：下班後，教育服務役役男一個人在學校，他要備勤，這方面是個比較不好管理的部分，畢竟替代役男管理員無法整個晚上在學校看著役男。這部分我覺得軍訓室的替代役幹部應該負責協助，例如晚點名、抽檢等，但好像執行成效並無這麼好，不曉得是不是沒有建立這樣的制度。

Q13：教育服務役的役期縮短，是否對學校產生影響？銜接上有困難嗎？

A：役期縮短其實會增加學校行政工作上的負擔，例如像接兵的頻率增加、退伍的輔導工作，以及役男在工作上的交接等，其實都落在替代役管理人身上，也增加了替代役管理人的工作量。

Q14：我國將因為實施募兵制，致使依附於徵兵制度而存在之替代役制度消失，未來如果教育服務役役男不再補撥，請問對貴校有無影響？如果有影響，其衝擊層面有哪些？

A：替代役其實是一種臨時性、服務性的工作，你說如果沒有替代役，學校還是得正常的運作，因此我覺得替代役的有無對學校而言，其實我們是存著比較正向的心態。不過替代役男對於偏鄉的學校應該會有比較大的衝擊，畢竟學校人力師資相對而言較少，替代役男下鄉服役，雖然說只有短短十個月，但其實對於促進社

會階層流動其實還是有幫助的。

訪談對象：B2 (105.05.11)

Q1：教育服務役役男之分派任用是否符合學校需求？（請舉出具體實例與工作內容）

A：我們學校校地面積達 3 公頃，師生數達 1000 多人，每個業務單位能使用的人力也都很吃緊，尤其在總務處，工友年紀多已垂垂老矣，因此教育替代役男的撥補對學校來說是如雨後甘霖般。我們申請的教育服務役男是一般替代役，工作項目是校園安全、一般教育行政工作支援；而我們學校校本特色主要以閱讀教育為主，因此替代役男在學校支援上，協助學校拍攝閱讀教育的推廣短片，以及參與「師長說書」等活動，由於年紀和小朋友較近，因此也增加了小朋友對活動的興趣及提高參與度。此外，在校園安全部份，我們學校的校門口達 6 扇之多，在導護工作的協助上也相對多了人力支援，讓小朋友上學多了份安全保障。

Q2：針對教育服務役役男的勤務工作內容，是否有參考教育服務役役男的志趣、專長、才能，做適當的安排？

A：我們學校的教育替代役主要是一般專長，在勤務工作上其實都還滿固定的流程，然而在教育行政支援上，則會依校本發展、役男興趣及專長來進行安排，例如協助閱讀教育的影片拍攝等。

Q3：教育服務役役男平時與學校同仁互動、相處如何？

A：目前我接過兩位替代役男，目前他們與學校同仁互動上都還不錯，學校輔導室還有成立「幸福教師團」的群組，讓替代役男及新進人員加入我們學校這個團隊後，可以有資源交流、討論的空間，也縮短了他們對新環境適應時間。

Q4：由何部門負責教育服務役役男生活管理及考核工作？管理權責如何劃分？

A：其實在替代役管理辦法中都有很清楚的說明不同的替代役男他的管理單位，而我們學校替代役男主要是由總務處來進行生活管理及考核工作，並由各處室提出行政支援之需求，彈性運用。

Q5：對於教育服務役役男勤務的派遣與權責的劃分，執行上有沒有困難？因應措施如何？

A：替代役男的派遣及權責劃分執行上也會有相對的困難點，以及處室對替代役男工作的期望值也會有相對的落差，然而這樣的責任往往卻落在管理單位上；目前的因應措施主要還是透過行政處室的橫向協調，及行政會議上橫向縱向協調來進行調解。

Q6：如果教育服務役役男有適應上的問題，學校方面是否會提供協助？有無溝通的管道呢？您曾經協助過他哪一方面的問題呢？

A：學校輔導室還有成立「幸福教師團」的群組，讓替代役男及新進人員加入我們學校這個團隊後，可以有資源交流、討論的空間，也縮短了他們對新環境適應時

間。

Q7：請問在教育服務役役男人力運用與管理上遭遇的困境與因應措施為何？

A：替代役男管理上最大的困境在於夜間役男管理，畢竟晚上學校無行政同仁執夜，因此學校也如同役男一人的天地。目前我們除了不定期的來校探視之外，也會透過電話、line 進行巡查，確保役男的服役生活安全。

Q8：下班後，教育服務役役男一個人在學校，他要備勤，這方面有沒有什麼管理上的困難？

A：這就是目前較困難的地方，畢竟晚上學校無行政同仁執夜，因此學校也如同役男一人的天地。目前我們除了不定期的來校探視之外，也會透過電話、Line 進行巡查，確保役男的服役生活安全。

Q9：教育服務役役男的服勤態度，您覺得如何？激勵教育服務役役男服務態度與績效的可行具體作法有哪些？

A：目前我對我們學校役男服勤態度覺得還不錯，交付的工作皆能確實完成；激勵機制部分，其實當兵最希望的無外就是放假，因此榮譽假制度基本上對於激勵役男服勤還滿有效的；懲戒的部分幾乎沒有，我們把役男當作家人，會嘗試與他溝通，幾乎都聽得進去。

Q10：不同背景的教育服務役役男所具有的不同工作動機、工作任務，對於執行勤務的影響如何？

A：目前我們教育替代役只有 2 個，還滿難去分析不同背景的役男在工作服務、勤務的影響；不過我覺得如果管理辦法訂立得好，處室之間願意相互協助，應該服務品質也不會太差。

Q11：教育服務役役男進駐校園，為學校帶來什麼幫助或貢獻呢？（從校園安全、學校行政、學生學習等方面做說明）

A：協助學校拍攝閱讀教育的推廣短片，以及參與「師長說書」等活動，由於年紀和小朋友較近，因此也增加了小朋友對活動的興趣及提高參與度。此外，在校園安全部份，導護工作的協助上也相對多了人力支援，讓小朋友上學多了份安全保障。另外目前台中市夜間校園開放政策，以往夜間僅有警衛進行校園門禁管理，現在多了役男也使警衛在門禁管理上多了備勤人手。

Q12：在實際執行教育服務役制度時，是否遭遇困難？有何具體建議？

A：役男的撥補能否正常會是日前學校在執行替代役男業務時最大的困難點，去電教育局，好像接下來是大退潮，人員撥補上可能需要排到好幾個月後，因此學校接下來需因應人力短缺的問題。

Q13：教育服務役的役期縮短，是否對行政產生影響？銜接上有困難嗎？

A：目前替代役男到學校服役在業務的銜接上還好，透過替代役的管理辦法其實可以很清楚的告訴他們每日工作內容，不過役期縮短對於行政而言，就是需要常常接兵、補兵，例如我們學校役男剩 2 個禮拜退伍，現在還沒有役男撥補，也增加了行政工作支援上的不確定性。

Q14：未來如果沒有教育服務役役男投入至校園服務，對學校行政運作上有無影

響？如果有影響，其影響層面有哪些？

A：其實我覺得替代役男畢竟是「暫時」的人力，不能當作常備性的人力看待，因此當然替代役男投入校園服務可以分擔、提高教育行政服務品質，但若缺少了這項人力，也不可能說品質就跟著低落。可能對校園的氣氛會有比較多的影響吧！畢竟替代役男較年輕，可以增加學校的活力及年輕的氣息。

訪談對象：C2 (105.05.18)

Q1：教育服務役男之分派任用是否符合教學上的需求？（請舉出具體實例與工作內容）

A：替代役男其實主要是支援行政，在教學上並沒有太多的幫助，畢竟他們主要是協助處理學校行政業務，並未參與教學工作。學校校本特色主要以閱讀教育為主，因此替代役男有參與「師長說書」的活動，學生聽得津津有味。

Q2：教育服務役男協助教學的工作內容是否符合所學的專業背景？

A：據我所知，本校替代役男協助教學的工作內容主要是閱讀的部分或進行補救教學，但時間都不多，並沒有符合所學的專業背景。

Q3：教育服務役男平時與學生的互動如何？

A：替代役男的年紀和學生較接近，因此和學生互動上相較於老師會更有吸引力，其實有些學生會把替代役男當成「偶像」來看待。

Q4：在權責劃分上有沒有困難？會不會教育服務役男支援教學的工作時，其他處室會覺得他們也需要這個人力？

A：替代役男的權責劃分是由學校行政人員討論的，導師沒有參與討論，而且役男在教學的協助上很少，因此沒有發生教學與行政業務衝突的情形。

Q5：如果教育服務役男在協助教學上遇到困難，就你的觀察，他會不會請求協助呢？您曾經協助過他哪一方面的問題呢？

A：因為一般役很少入班協助教學，只有期末進行圖書館說故事的活動，我看他很認真的說故事給學生聽，學生也聽得很投入，氣氛是愉悅的，他能勝任，並沒有遇到困難。

Q6：教育服務役男在協助教學時，針對人力運用與管理方面，您有遇到困難嗎？（請舉出具體實例說明）

A：關於這個部分，無法回答，因為沒有教學上的協助，但他還蠻有熱誠的，很願意去與學生互動，指導學生。

Q7：教育服務役男的服勤態度，您覺得如何？

A：我很肯定本校替代役男對於學校的付出，對於學校行政分派的工作，都能盡心盡力的完成。他們能擔任學校入口導護工作，學生上學時可以多一份關心與保障，因此服勤態度我覺得很好，不過可能還需要一點專業訓練，避免將情緒掛於表情上。

Q8：不同背景的教育服務役役男所具有的不同工作動機、工作任務，協助教學時，是否有影響？

A：關於這個部分，無法回答，因為沒有教學上的協助，但我覺得最重要的是態度，只要願意對學生用心，多多少少都會有影響力。

Q9：您覺得教育服務役役男在協助教學上，對小朋友的學習有沒有幫助？對教師、家長及學生產生哪些影響？

A：他進行師說的時候，臉上是會發光的，學生也很投入，有吸引到學生的目光，他對學生也很有耐性，充滿熱情，若學校能多安排給他協助教學的任務，相信對學生的學習一定有幫助。

Q10：請問您對教育服務役役男在學校的服勤，有何建議事項？

A：希望能確實做到教學上的協助，而不是行政各處室的打雜人力，例如：可以配合學校閱讀推動，或是指導弱勢學生教學、閱讀指導，我覺得對學生而言會有些許幫助。

Q11：教育服務役的役期縮短，是否對教學產生影響？銜接上有困難嗎？

A：對教學沒有影響，因為在教學上的協助很少，但對學校行政的支援較有影響。

Q12：未來如果沒有教育服務役役男投入至校園服務，對教學上有無影響？如果有影響，其影響層面有哪些？

A：替代役男在我們學校並沒有直接的接觸教學相關業務，因此在教學層面上我覺得沒有替代役男投入校園服務，其實沒有太大的影響；但在學校行政工作上，我覺得或許會影響比較大，畢竟年輕就是本錢，學校可以多一份人力運用，若少了一個人力，各處室的業務分配就要重新調整。

訪談對象：D2 (105.01.06)

Q1：學校派遣給您的工作勤務是否符合當初您對教育服務役的期待？

A：替代役的受訓過程，新訓在成功嶺，銜訓在高雄澄清湖，新訓的時候不會告訴你什麼役怎麼樣，入伍前會先做好功課，所以大家都知道學歷高的人就會去環保役、教育役。一開始在成功嶺時，我就推估我的學歷是碩士，也不會遇到畢業潮，我的排名約在前百分之三十，所以我就知道我可以直接選教育役，反正教育役大家都說是爽缺啊！因為我學歷高，一方面聽說教育役是個爽缺，另一方面是因為我有代課的經驗，在大學時我當助教當了很多年，除了國小生，我還教過國中、高中、大學、研究生，所以在這樣的考量下就選了教育役。在銜訓的時候，教官、教育的官員、各式各樣講座的老師會一直告訴我們是去服務學校，可能會做一些打雜的事情，但是來了以後卻不是這麼一回事。一開始，我很有熱誠的進駐校園，也會積極的詢問主任需要哪一方面的協助，我也很願意代課，但因為值勤的時候替代役不可以兼職，所以作罷。一整年學校都不肯安排教學活動給我，在我即將退伍前才安排說故事給我，長期累積下來的不爽，讓我不想去。長期被定位為

校工，後來跟我說要不然你也來擋一下好了，老實說我所有做的事情都是看在總務主任、事務組長的份上，才去完成，要不然目前的事我能不做就不做，直到退伍，他們也拿我沒轍。一方面因為我要退伍，另一方面是對這個學校整個行政體系很失望，學校對我不仁，我對學校也不義啊！

Q2：學校派遣給您的工作勤務是否符合您的專長？學校對您是當工友使喚，還是依您的專長做適當的分配？

A：坦白說我的學歷是碩士，除了博士以外，我各個層級的學生都教過，在學校最高年級是六年級，我的能力絕對沒有問題，連英文我都可以，結果學校不讓我教，針對所有與教學相關，完全不願意交給我協助或進行補救，我有主動提過很多次，表達我的意願，真的很想協助教學這一塊，這十個月與學生的互動幾乎沒有，學校就是要我來做一個工友和看門的。

Q3：學校整體的環境和學校的組織氣氛，您融入的情形如何？相處的愉快嗎？有遇到困難嗎？

A：能跟我成為朋友，大部分是比較講義氣的，你對我好，我知道，我也會回饋。一開始我剛來學校的時候，大家照規矩來，我制服也都穿好，符合規定，後來他們發現我做事夠快，也很完美，我與事務組長的思考模式相近，我們兩個有一半是朋友，一半是管理者的關係，總務主任很依賴事務組長，事務組長信任我，所以他們兩個給我很多的方便，會為我設想，也會給我榮譽假，直到退役前已經放滿七天榮譽假了。一開始我的態度有讓他們感受到我是來做事的，他們對我比較放鬆，我並沒有因此鬆懈，所以他們就對我比較好。他們需要我的時候，例如像颱風來，沒有人會使用電鋸，我也不太敢使用，他們也覺得很為難，但事情還是要有人做，我就直接上場了，事務組長在一旁也很擔心我的安危。我的個性很衝，有時會讓管理者頭疼，我不會主動去跟學校的老師互動，不喜歡拍人馬屁，只想把事做好，所以學校可能有一半的老師不知道我的名字，搞不清楚替代役和警衛的差別。我來到這裡，最後下學期發現自己的個性因為人事鬥爭，變得變本加厲了，無法克制自己對學校反感，也不是故意要找麻煩，但就是找不回最初的熱誠，只想趕快退役。

Q4：對於學校勤務的派遣與權責劃分的部分，有區分得很清楚嗎？會不會您在支援某處室時，其他處室會覺得他們也需要您這個人力？

A：在學校最高層級就是校長，接下來是總務主任，他是我的管理人，只要是校長、總務主任、事務組長叫我去做事，我會遵從，但學校人事鬥爭太激烈，勤務派遣與權責劃分不是很清楚，都是校長說的算，或是得聽從親近校長的人。這半年訂了一個規矩—警衛工作的時候不可以離開警衛室，這也不是總務處頒布的，但他以此為藉口，導致校長與總務處有嫌隙，警衛室變成不是歸總務處管理，我們也只能配合校長，他下達的指令，我們盡量做到，但警衛出包的時候，總務處卻又被盯的滿頭包。教官有提醒我們不要介入人事鬥爭，代表服替代役很常遇到兩處室在鬥爭的情形，例如教務處叫我做事，但總務處不爽，那我到底做不做？有時候我也會遇到，但因為教務主任對我很好，所以他叫我幫忙，當然好啊！但總務

主任卻認為這些事不太恰當，還好他們兩處室的主任會自己協調。

Q5：如果您在適應上遇到問題，學校方面是否會提供協助呢？有無溝通的管道呢？您曾經被協助過哪一方面的問題呢？

A：就像這樣我可以穿著便服跟你講話，跟主任說一聲還能借校史室來做訪談，這就是學校管理人的方式，總務處不管我是否穿著規定的服飾，給我極大的自由，但在學校就會有其他人有異議，會去跟校長告狀。我來這邊運氣好的是遇到總務處的人，他們把我當家人，事務組長、總務主任、總務處的人員大部分都是很厚道的，他們看的出我是認真在做事的人，他們都對我很好，但是因為人事鬥爭太複雜，只要總務處要我做的任何事，我都會去做，因為不想為總務主任帶來麻煩。

Q6：專業訓練之課程規畫能幫助您勝任服勤工作嗎？學校有提供相關的訓練嗎？獎懲制度是否合理？

A：專業訓練對我執行勤務沒有太大的幫助，學校把我當校工，不會提供相關的訓練，還好大部份的工作我都能勝任，除了拿電鋸砍樹，我只好請廠商教我。

Q7：宿舍是自己一個人住嗎？生活飲食方面有其他困難嗎？

A：前一個替代役小我五、六歲，我跟他剛好有交集到一個月，我是刻意的與他建立交情，不然的話我的個性跟他完全不一樣，其實我不喜歡有人跟我住在同一個寢室裡，我不喜歡晚上有人跟我聊出去玩的事，我想要自己一個人住宿舍。之前住在警衛室，警衛完全不尊重我的生活空間，我房間只有一坪半，還要扣掉床，有一天收假回來，看到警衛室裡有一個拉門被打開，拉門將空間分兩半，他把所有窗戶都打開，梧棲的風超大，我的床上一整片沙，我很生氣，我們警衛就是這樣，很不尊重我，我有跟他溝通過，他依舊不改，最後變成我被趕出警衛室，被校長安排去住庫房裡，位置在樓梯下面的那塊空間，那裡本來是工友休息的地方，導致他們只好找別的地方休息，我們本來就是來協助學校，學校空間不夠、資源不夠，只能給我狹小的地方睡覺，當然沒有關係，但因為人事鬥爭的問題，導致警衛獨佔整間警衛室，我就是覺得不合理。至於生活飲食都還蠻便利的，不會造成問題。

Q8：針對學校派遣的勤務，您所抱持的心態是什麼？

A：我把學校當作企業在經營，老闆對你好，你就會付出更多。警衛有 2/3 的工作分攤在我身上，他們有一個警衛是校長的朋友，與校長的關係很好，所以那個警衛都不做事，他的工作就全落在我身上，剛開始很聽話，會認真去做，後來情緒累積久了，就開始擺爛。我們學校在三月之前都不會有替代役，三月之後也不見得有，我的前一個替代役跟我的個性不一樣，他很圓滑，個性很好，全校沒有得罪任何一個老師，所以我來學校會背負上一個替代役的印象全加在我身上，上一個是學校隔了八、九年後第一次有替代役，還不是很熟悉可以安排什麼工作給他，但我來了之後，他們就覺得什麼工作都可以給替代役做，我的工作量幾乎是上一個替代役的兩倍，上一個替代役跟教務處的關係很好，所以有幫教務處說故事給學生聽，因此他們沒有問過我，就直接幫我安排說故事，我跟教務處也很好，所以不用徵求我的同意啦！之前剛進來會盡量做到最好，以我待研究所實驗室的習

慣，凡事盡全力做，基本上學校就是希望我乖乖聽話，不要有太多的個人想法。但很多事我都一直忍，下星期我就要退役了，很多人叫不動我，他們知道總務處跟我的關係比較好，所以就直接找總務處，由總務處出面跟我溝通。

Q9：請問您認為服勤處所的獎懲制度是否合理？

A：這個學校沒有榮譽制度，但總務主任會給我榮譽假，幫我提優良教育替代役，雖然幾乎大家都有被提優良，但至少代表我對學校有貢獻，我拿到有意義，是因為總務處把我當家人，榮譽制度對我而言希望能有實質的利益跟把事做好。

Q10：你覺得自己對學校帶來什麼幫助或貢獻呢？

A：開關鐵門、導護路隊、每天站在西側門那邊，風雨無阻，放學關鐵門，學校任何搬磚塊、重物……等等，我都搬過，學校工友說他們不敢使用電鋸，就叫我去鋸樹，我只好請承包商教我使用，看了一、兩次我會用了，全校的樹都是我鋸的，最危險的電鋸由我來操作。颱風時，完全沒有任何老師出來幫忙，只有一個總務處和我忙了快兩個禮拜，才把學校善後好。沒有人喜歡關門，連教育局都拜託我們，能不關門就不要關門，因為曾經發生過一個案例：一大早，一個替代役開鐵門，他早上剛睡醒，使用遙控器開鐵門，殊不知有一個媽媽把一年級的小朋友放在鐵門外面，她就去上班了，因為小朋友把頭放在鐵門上玩，結果門一開，把小孩的頭夾爆，那個替代役就被判刑，所以沒有人喜歡開關鐵門，它是有危險性的，在這個學校，所有危險性的工作都是我做。還有接待客人，基本上學校的業務對我來說都太簡單了，我都可以勝任，所以各個處室缺人手時，都會找我，除了教學、蓋職章以外，所有事情我都做過。校園每個角落我都很熟悉，物品壞了我也都有辦法修理，雖然我不喜歡修理，但我還是會去做，我都會做到讓他們滿意為止。

Q11：對於我國所實施的教育服務役制度，在實際執行時，是否遭遇困難？有何具體建議？

A：替代役制度的出發點是好的，當初制定時是參考德國，因為德國也不需要這麼多軍人，德國把軍事和行政體系做融合，替代役制度是軍事制度融合幫助協助社會和行政制度，出發點是好的，因為缺人，但是他們的民族性、公民素養在台灣行不行得通，卻需要好好思考。的確替代役到學校幫學校解決很多事，但另一方面顯示學校太浮濫的使用替代役，一體兩面，這間學校有這麼偏鄉嗎？有這麼需要人力進駐校園嗎？像我最近掛整潔優良的牌子，需要麻煩替代役來做嗎？不能安排學生來負責嗎？大家的心態變成每個學校都在用，我能申請就申請啊！替代役管理辦法開宗明義就說替代役做的是輔助性的工作，那除了替代役以外，負責的人也要在現場，但如果我拿這條法規要求管理者，那管理者也可以拿別條來要求我，因此，法條不可能那麼嚴格的去執行，替代役制度很難去做太大的變化，凡事就互惠。教育替代役最早是叫警衛役，當然讓教育役去做警衛的工作無可厚非，但變成真正的警衛卻像大爺一樣，事情都使喚教育役去做，這算制度的問題嗎？老實說也不是，反而是學校的管理出問題了，還有這個學校真的缺替代役嗎？恐怕很難講，你要如何審查各校是否真的需要替代役？資料都是可以做假的，沒

有意義，這就是浮濫的問題。

Q12：您認為服教育服務役對您有什麼樣的幫助呢？在服役期間，您覺得收穫如何呢？

A：我有收穫，來學校之後我的身材變好了，肌肉變結實了，也變健康了，因為很常抬重物，現在手的臂力也變強了，還學會使用電鋸並能維修它，別人說教育替代役很爽，我不認同，在這裡的操法恐怕有些陸軍的單位還比不上，甚至有一段時間我臉都瘦到凹下去了。一天從醒來開始做事，中午一個小時用餐和休息，下午繼續做到五點，有時在總務處休息一下，醒來卻十點了，我之前連走回警衛室都做不到。思想模式和以前不一樣，看到任何東西，我可以反射性的去思考背後的人事鬥爭，我的工作會與各處室接觸，從中學到如何去應對不同個性與不同處事風格的人。我已經找好工作，會朝生技業發展，因為在這間學校的磨練，我對人事鬥爭的敏感度變高了，這十個月並沒有白費，反正男人這十個月當兵是欠國家的，不要去想在學校做的雜事與未來的工作不相關。

